

# **Kamener Stadthalle bzw. Kamener Betriebsführungsgesellschaft (KBG)**

## **Wirtschaftlichkeitsuntersuchung**

Die vorliegende Studie wurde durch die Stadtverwaltung Kamen am 17. April 2013 beauftragt.

Diese Studie wurde nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet. Die Zahlen und Angaben wurden auf der Grundlage der uns von der Stadtverwaltung Kamen bzw. der Kamener Betriebsführungsgesellschaft mbH (kurz: KBG) zur Verfügung gestellten Informationen sowie allgemein zugänglichen Informationen aus Drittquellen, wie beispielsweise dem Internet unter der Annahme der Validität und Zuverlässigkeit dieser Informationen ermittelt, jedoch unter Ablehnung jeglicher Haftung.

Wie bei sämtlichen, auf Marktdaten basierenden Untersuchungen üblich, gelten die Feststellungen nur für eine begrenzte Zeit. Danach sind sie den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Dieses Dokument dient ausschließlich der Information der Auftraggeber des Gutachtens und darf weiteren Personen nur durch den Auftraggeber zugänglich gemacht werden.

Die vorliegenden Informationen sind streng vertraulich und ausschließlich für den Adressaten bestimmt.

Bevenue GmbH – Beratung für Veranstaltungsstätten

München/Kamen im Mai/Juni 2013

Ausgangslage/Auftrag .....	5
1. Analyse Nutzungskonzept der Kamener Stadthalle .....	7
2. Wirtschaftliche Betrachtung Kamener Betriebsführungsgesellschaft .....	19
3. Organisatorische Betrachtung der KBG .....	44
4. Zusammenfassung/Bewertung .....	51
5. Ableitung Handlungsempfehlung .....	54

△	Delta, Differenz
Ø	Durchschnitt
#	Anzahl
BEL	Belegungen
FO	Foyer
ges.	gesamt
ggü.	Gegenüber
GS	Gesamter Saal
ITM	Idealtypische Maxima
Std.	Stunde
TB	Teilbereich
TN	Teilnehmer
VA/VAs	Veranstaltung/en

## BEVENUE GmbH – Beratung für Veranstaltungsstätten



### Ausgangslage/Auftrag

- Die Stadt Kamen mit ihren rund 44.000 Einwohnern ist eine mittlere, kreisangehörige Stadt und zeichnet sich als Stadt mit vielen Facetten aus: als „attraktive und überschaubare“ Stadt mit über 900-jähriger Historie und belebten Stadtkern, als Wirtschaftsstandort mit Unternehmen überregionaler Ausstrahlung und als lebenswerte und lebendige „Wohnstadt“.
- Für Veranstaltungen unterschiedlichster Art steht in erster Linie die 1992 eröffnete Stadthalle zur Verfügung. Deren Raumkonzept umfasst einen großen, mehrfach teilbaren Saal sowie Foyerflächen und weitere, kleinere Tagungs-/Konferenzräume. Die Architektur der Kamener Stadthalle bietet grundsätzlich vielfache Nutzungsmöglichkeiten: zum einen für unterschiedliche Veranstaltungstypen, wie Kultur (z.B. Theater, Musicals), Gesellschaft/Soziales (z.B. Bälle, Vereinsfeste, Seniorentreffen) oder Wirtschaft (z.B. Tagungen, Messen) und zum anderen für unterschiedliche Veranstaltungsgrößen von 40 bis knapp 930 Personen.
- Der bauliche Zustand, das Erscheinungsbild und die technische Ausstattung der Immobilie „Kamener Stadthalle“ ist, so eine erste Einschätzung von außen, trotz des über 20-jährigen Betriebs aufgrund der im Zeitablauf fortlaufend durchgeführten/umgesetzten Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen als dem Gebäudealter entsprechend einzustufen. Auf operativer Ebene finden in der Kamener Stadthalle jährlich über 240 Veranstaltungen mit über 51.000 Besuchern und einem breiten Spektrum von Veranstaltungen statt – vom Abschlussball, über Kultur- und Brauchtumsveranstaltungen bis zur Vereins-sitzung. Damit leisten die Stadthalle und das Team der Betreibergesellschaft auch einen großen Beitrag zum gesellschaftlich-sozialen und kulturellen Leben und zur Attraktivität Kamens als Stadt.
- Im Ergebnis weist die mit der Betriebsführung der Stadthalle betraute Kamener Betriebsführungsgesellschaft mbH (städtische Gesellschaft) seit Jahren Verluste aus der operativen Geschäftstätigkeit in sechsstelliger Höhe aus.
- Mit Blick auf die skizzierte Ausgangslage und unter Einbeziehung bereits vorhandener Überlegungen hat die Stadt Kamen das auf Veranstaltungsimmobilien spezialisierte Beratungsunternehmen BEVENUE GmbH (kurz: Bevenue) zur Erarbeitung einer Studie zur Wirtschaftlichkeit des Betriebs der Kamener Stadthalle bzw. Kamener Betriebsführungsgesellschaft mbH beauftragt. Ziel der Zusammenarbeit zwischen der Stadt Kamen und Bevenue ist es, sowohl den Nutzungs- und Veranstaltungsmix der Kamener Stadthalle zu analysieren, wie auch die Wirtschaftlichkeit des Betriebs der Stadthalle durch die Kamener Betriebsführungsgesellschaft (kurz: KBG) vor dem Hintergrund der Kostenstrukturen zu untersuchen und mögliche Potenziale aufzuzeigen. Darüber hinaus sollen Aussagen zu möglichen Handlungsbedarfen bei organisatorischen Aspekten auf Basis eines Vergleichs mit anderen Häusern bzw. deren Organisation ausgewiesen werden, um hierauf aufbauend entsprechende Handlungsoptionen ableiten zu können.

## 1. Analyse des Nutzungskonzepts der Kamener Stadthalle

- 1.1 Belegung
- 1.2 Besucher
- 1.3 Veranstaltungstypen
- 1.4 Kunden
- 1.5 Zusammenfassung/Bewertung

# 1. Analyse Nutzungskonzept

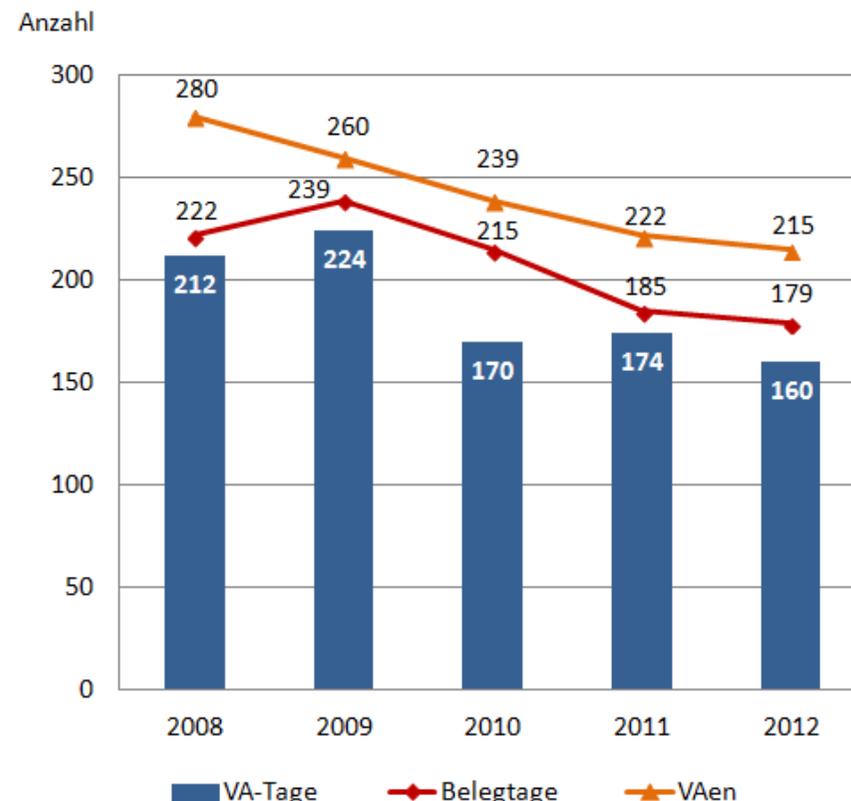
## 1.1. Belegung (1)

### Belegung<sup>1</sup> insgesamt

- In der Kamener Stadthalle ist im Zeitraum 2008 bis 2012 insgesamt eine abnehmende Anzahl an Veranstaltungen zu verzeichnen – von 280 Veranstaltungen in 2008 auf 215 Veranstaltungen in 2012 (-23 %).
  - Gründe hierfür sind auch in der Finanzkrise zu suchen, die einen branchenweiten Rückgang an Veranstaltungen im Bereich „Wirtschaft“ aber auch in anderen Sparten verursacht hat. Folgen auf die Veranstaltungsbranchen wirken sich immer etwas zeitverzögert aus.
  - Durchschnittlich rund 6,5 % der Veranstaltungen waren mietfreie Veranstaltungen (Vereins-VAs).
- Mit Ausnahme des Jahres 2009 verlief die Entwicklung der Belegtage ebenfalls rückläufig um insgesamt (-19 %).
- Ähnlich der Entwicklung der Belegtage nahm im gleichen Zeitraum auch die Anzahl an Belegtage durch Veranstaltungen ( $\hat{=}$  Veranstaltungstage) ab - von 212 Veranstaltungstagen in 2008 auf 160 Veranstaltungstage in 2012 (-24,5 %).<sup>1</sup>

- Insgesamt ist die Nachfrage nach der Kamener Stadthalle rückläufig (sinkende Beleg- und Veranstaltungstage sowie Veranstaltungen), mögliche Gründe hierfür
  - Allgemeine Wirtschaftslage mit verzögerter Auswirkung auf die Veranstaltungsbranche
  - Verschärfung der Wettbewerbssituation durch den Bau neuer bzw. der Ertüchtigung alter Veranstaltungsimmobilien im Umfeld der Kamener Stadthalle (z.B. Zentralhallen Hamm)

Entwicklung der Anzahl der Beleg- und Veranstaltungstage der Kamener Stadthalle 2008-2012<sup>1</sup>



Quelle: Jahresabschlüsse/Zahlen der KBG

insg. 1.216 VAen → Ø 243 VAen  
 insg. 1.040 Belegtage → Ø 208 Belegtage pro Jahr  
 insg. 940 VA-Tage → Ø 188 VA-Tage pro Jahr

<sup>1</sup> Bemerkung: Belegtage sind ungleich Veranstaltungstage! Belegtage sind Veranstaltungen zzgl. Auf-/ Abbautage, Proben, u.a.m.  
 Zumba-VA nur einmal pro Monat gezählt, ohne Auf-/Abbautage und Proben

# 1. Analyse Nutzungskonzept

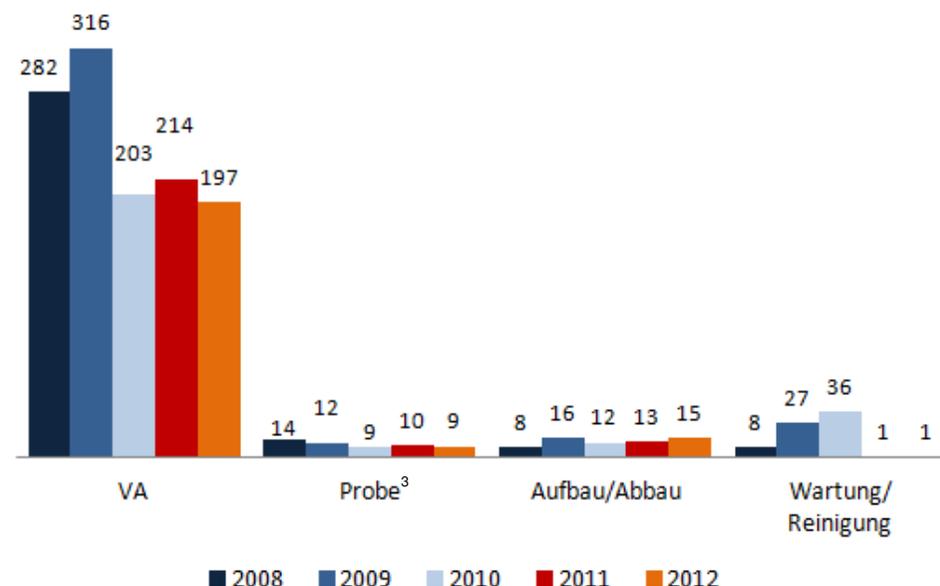
## 1.1. Belegung (2)

### Belegung<sup>1</sup> insgesamt

- Betrachtet man die Belegung der Kamener Stadthalle über den Zeitraum 2008 bis 2012 gesamthaft, ergibt sich eine durchschnittliche Belegung mit Veranstaltungen von rund 242 Belegungen pro Jahr.
- Die Belegung der Räumlichkeiten durch Veranstaltungen im Jahr 2010 nimmt (konjunkturbedingt) um rund 100 Belegungen ab. Auch in den Folgejahren bis 2012 erholt sich deren Zahl nicht.
- Die Belegung der Räumlichkeiten durch Proben<sup>3</sup> (insgesamt 54 Belegungen) ist zu vernachlässigen.
- In den Jahren 2009/2010 wurden umfangreiche Wartungs-/Instandhaltungsarbeiten durchgeführt (hauptsächlich im Gesamten Saal). Allerdings mit geringem Einfluss auf das Veranstaltungsgeschäft, da diese in den Sommermonaten Juli/August durchgeführt wurden (traditionell: Monate mit eher niedrigeren Veranstaltungs-/Belegungszahlen).

- Die Belegung durch Veranstaltungen folgt der wirtschaftlichen Entwicklung erst verzögert
  - Einbruch der Veranstaltungsbelegung ab 2010 bis 2012

Anzahl der Belegungsarten im Betrachtungszeitraum 2008-2012<sup>2</sup>



#### Gesamtbelegung:

- Veranstaltungen/VA: 1.212
- Proben<sup>3</sup>: 54
- Aufbau/Abbau: 64
- Wartung/Reinigung: 73

<sup>1</sup>Bemerkung: Belegtage sind ungleich Veranstaltungstage! Belegtage sind Veranstaltungen zzgl. Auf-/ Abbautage, Proben, u.a.m.

<sup>2</sup>Zumba-VA nur einmal pro Monat gezählt, ohne Auf-/Abbautage

<sup>3</sup>Ton-/Licht- und Konzertproben

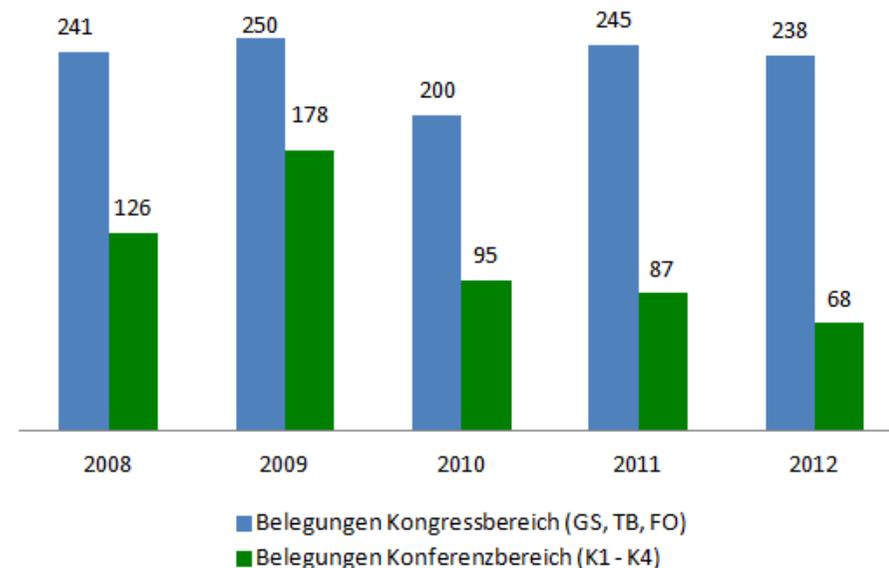
# 1. Analyse Nutzungskonzept

## 1.1. Belegung (3)

### Belegung Kongressbereich und Konferenzbereich

- Um genauere Aussagen zu der Belegung/Auslastung der einzelnen Räumlichkeiten zu erhalten, sind die beiden Veranstaltungsbereiche differenziert zu betrachten:
  - **Kongressbereich:** Gesamter Saal (GS), Teilbereiche des Gesamten Saales (TB) und Foyer (FO)
  - **Konferenzbereich:** aktuell 4 Konferenzräume (K1 – K4)
- Im Betrachtungszeitraum 2008 – 2012 blieben die Belegungen<sup>1</sup> des Kongressbereichs mit Ausnahme des Jahres 2010 (hier: Verringerung um 50 Belegungen gegenüber dem Jahr 2009) im wesentlichen konstant.
- Im Gegensatz zu der Entwicklung der Belegungen im Kongressbereich sind sie im Konferenzbereich sinkend. Ausschlaggebend ist dabei der ersatzlose Verlust zweier Nutzer mit regelmäßigen Veranstaltungen (2008: 41 VAs, 2009: 64 VAs).

Anzahl der Belegungen im Kongress- und Konferenzbereich der Kamener Stadthalle 2008 – 2012<sup>1,2</sup>



<sup>1</sup>ohne Wartung/Reinigung & Proben

<sup>2</sup>Betrachtung der Einzelbereiche „Kongress“ und „Konferenz“ ohne Zuordnung der Belegungen auf die einzelnen Räumen (Belegung je Bereich pro Tag)

- Im Prinzip relativ gleichbleibende Anzahl der Belegungen im Kongressbereich, durchaus mit Potenzial hin zu Mehrbelegung
- Konferenzbereich mit rückläufiger Anzahl an Belegungen
  - Entfall Bedarf/Veranstaltungen per se und/oder
  - Nachfrageverlagerung auf alternative Locations

# 1. Analyse Nutzungskonzept

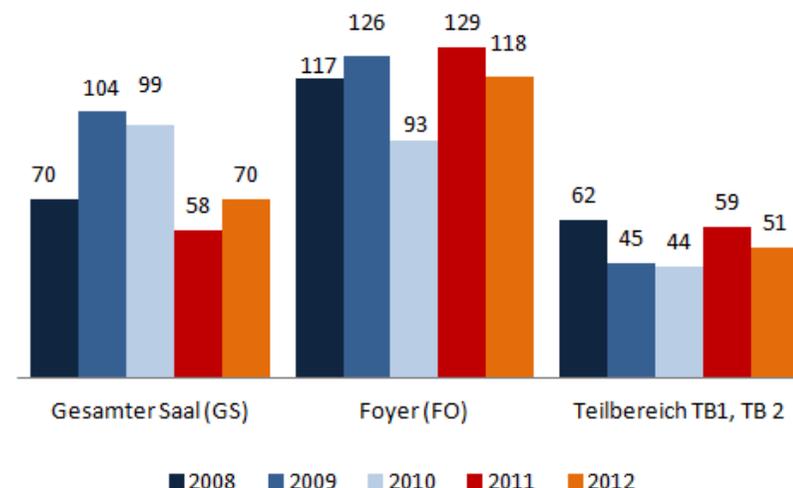
## 1.1. Belegung (4)

### Einzelbetrachtung Kongressbereich

- Die Belegung und Auslastung der Veranstaltungsfazilitäten des Kongressbereichs (Gesamter Saal (GS), Foyer (FO), Teilbereiche (TB 1, TB 2)) wurden in einem nächsten Schritt getrennt betrachtet.
- Betrachtet man die Anzahl der VAs sowie deren Belegung des GSs ohne TB 1 und 2 ist dieser im Betrachtungszeitraum 2008 - 2012 durchschnittlich 58 mal mit Veranstaltungen belegt (Ø 52 VAs). Die „Ausreißer“ in 2009 und 2010 sind insbesondere durch Wartungs-/ Instandsetzungsarbeiten begründet.
  - Belegung des GS (ohne Betrachtung TB) ist als ausbaufähig zu bewertet werden. Hier besteht Akquisitionspotenzial im Bereich der mittelgroßen/größeren Veranstaltungen in Kombination mit Konferenzbereich.
- Die Belegung des GS mit TB 1 und 2 ist hinsichtlich der Zahl der Veranstaltungen sowie der Belegung als durchweg positiver zu bewerten. Dabei ist die Zahl durchgeführter VAs normal bis gut, wobei die Belegung Potenziale in Bezug auf weitere VAs aufweist (Bewertung mit Ausnahme 2010 „normal“).
- Das Foyer der Stadthalle ist durchaus gut belegt, insbesondere aufgrund der Durchführung von Kunstausstellungen

- Belegung des GS mit Potenzial in Bezug auf Anzahl der Veranstaltungen und Koppelungen mit Konferenzbereich
- Belegung des GS und TB hinsichtlich der Veranstaltungszahl gut, Potenzial in Bezug auf die VA-Dauer

Anzahl der Gesamtbelegungen im Kongressbereich der Kamener Stadthalle 2008 - 2012<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Zuordnung der Belegungen auf die Einzelräume, dabei können sich Parallelbelegungen bzw. Mehrfachbelegungen auf die Anzahl der Belegungen auswirken (Erhöhung der Belegung im Vgl. zu Abb. „Anzahl der Belegungen im Kongress- und Konferenzbereich“ (S.10)).

Bewertung der Belegung DURCH VERANSTALTUNGEN (ohne Auf-/Abbau, Proben etc.) des Gesamten Saals 2008 - 2012

Belegungen Großer Saal 2008 - 2012									
	2008	2009	2010	2011	2012	MAX	MIN	Ø	
	2008-2012								
# VA	48	62	49	46	55	62	46	52	ohne TB
# BEL	55	70	53	52	60	70	52	58	
# VA	109	104	92	102	106	109	92	103	mit TB
# BEL	117	112	97	109	111	117	97	109	

BEVENUE-Erfahrungswerte (VA=Veranstaltung, BEL=Belegung)			
Idealtypische Maxima (ITM) an Veranstaltungen (VA) und Belegungen (BEL) pro Jahr		VA	BEL
Belegungsintensität	<b>sehr gut</b>	ca. > 85 % des ITM	140
			200
	<b>gut</b>	ca. > 70-85 % des ITM	> 119
			98-119
	<b>normal</b>	ca. 50-70 % des ITM	140-169
			70-97
	<b>schlecht</b>	ca. < 50 % des ITM	100-139
			< 70

# 1. Analyse Nutzungskonzept

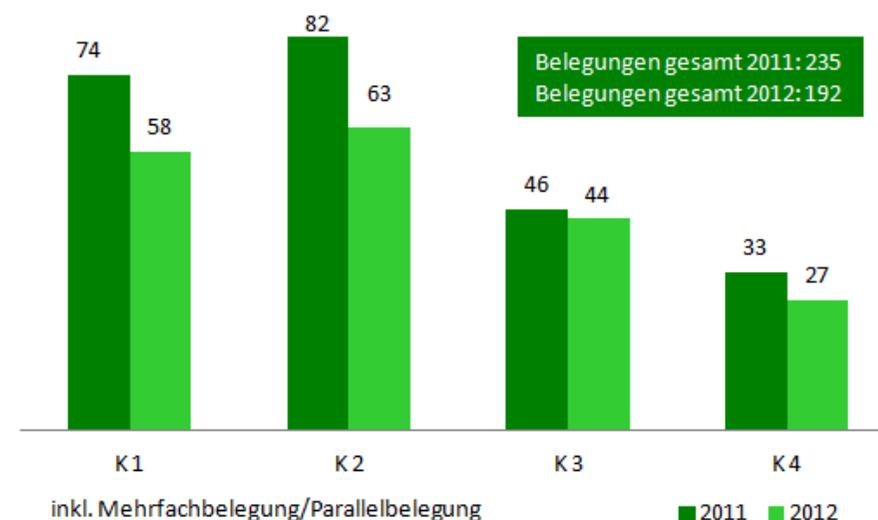
## 1.1. Belegung (5)

### Einzelbetrachtung Konferenzbereich

- Im Konferenzbereich der Kamener Stadthalle stehen insgesamt 4 Räume zur veranstaltungsrelevanten Nutzung zur Verfügung, die unterschiedlich belegt werden.
- In den Jahren 2011 und 2012 ist die Belegung aller Räume rückläufig, die Räume verzeichnen im Gesamtbetrachtungszeitraum 2008 – 2012 durchschnittlich 240 Belegungen pro Jahr, in den Jahren 2011 und 2012 rund 214 im Durchschnitt.
  - Die beste Auslastung verzeichnet aufgrund seiner Größe, Lage und Ausgestaltung der Konferenzraum 2.
  - Eine etwas geringere Auslastung verzeichnet der Konferenzraum 1, der oftmals in Kombination mit Raum 2 genutzt wird. Die Nutzung der Räume 3 und 4 ist als gering zu bezeichnen, sie werden kaum einzeln, in der Regel in Kombination des gesamten Konferenzbereichs genutzt.
- Veranstaltungen mit kleineren Teilnehmergrößen prägen die Nutzung des Konferenzbereichs – sie haben i.d.R. kleinere Budgets und eine kürzere, z.T. spontane Vorlaufzeit, was das Belegungsvolumen kurzfristig beeinflusst.

- Nutzungszahlen deuten auf grundsätzlichen Bedarf nach derartigen Räumlichkeiten am Standort Kamen hin
  - Potenzial für mittelgroße/große Tages-VA mit Bedarf an Break-Out-Räumen

Verteilung der Belegung im Konferenzbereich auf die Einzelräume 2011-2012<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Zuordnung der Belegungen auf die Einzelräume, dabei können sich Parallelbelegungen bzw. Mehrfachbelegungen auf die Anzahl der Belegungen auswirken (Erhöhung der Belegung im Vgl. zu Abb. „Anzahl der Belegungen im Kongress- und Konferenzbereich“ (S. 10)).

# 1. Analyse Nutzungskonzept

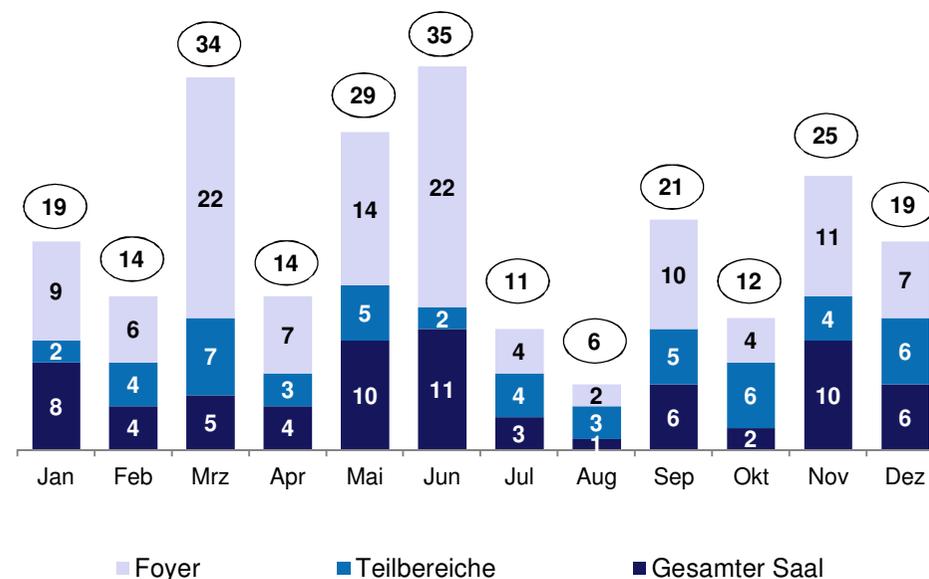
## 1.1. Belegung (6)

### Einzelbetrachtung Kongressbereich

#### Saisonalität:

- Konstant gute Belegung des Kongressbereichs der Kamener Stadthalle mit marktüblicher Flaute (Low-Season) in den Ferienmonaten Juli und August und Spitzenauslastungen/-belegungen im März und im Juni aufgrund der Belegung des Foyers mit Ausstellungen (Kunstaussstellung).
- Die Belegung des Gesamten Saals weist große, z.T. saisonbedingte Schwankungen aus - Spitzenmonate sind der Mai, Juni und November, Zeitfenster für weitere Belegungen sind im Frühjahr (Februar bis April) sowie in den Monaten September/Oktober vorhanden (Weihnachtszeit/-ferien im Dezember/Januar ungünstige VA-Zeit).
- Die Teilbereiche des Gesamten Saals weisen weitere Belegungspotenziale auf. Die höchste Belegung verzeichnete 2012 der Monat März mit insgesamt 7 Belegungen.
- Das vom Rathaus und der Stadthalle gemeinsam genutzte Foyer wird insbesondere für Ausstellungen aber auch bei Veranstaltungen im Gesamten Saal genutzt.

Saisonalität: Kalendertage mit veranstaltungsbedingten Belegungen 2012



- Auslastung/Belegung des Kongressbereichs mit weiteren Ausbaupotenzialen
  - Belegung Teilbereiche des Gesamten Saals mit deutlichen Angebotsreserven
  - Belegung Gesamter Saal mit Reserven im Frühjahr und Herbst

Anmerkung: Bei Belegung nur VA-bedingte Belegungen (wie z.B. Auf-/ Abbau) berücksichtigt. Veranstaltungen, die z.B. im Gesamten Saal und Foyer stattgefunden haben, wurden jeweils dem Großen Saal und dem Foyer zugerechnet (=Belegung)

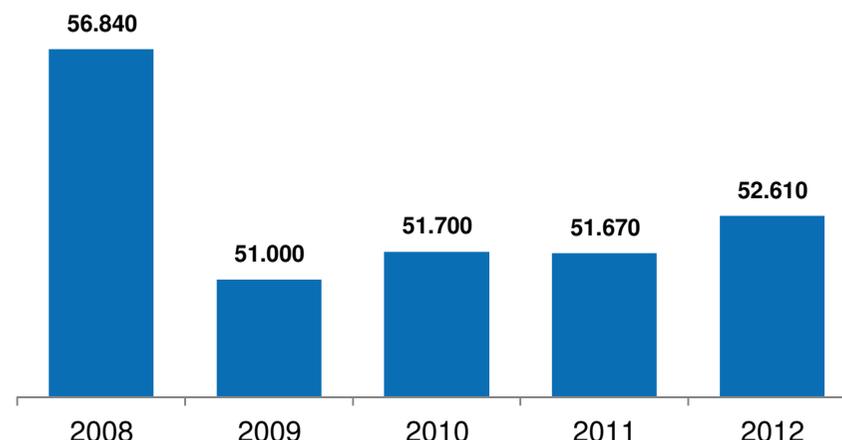
# 1. Analyse Nutzungskonzept

## 1.2. Besucher

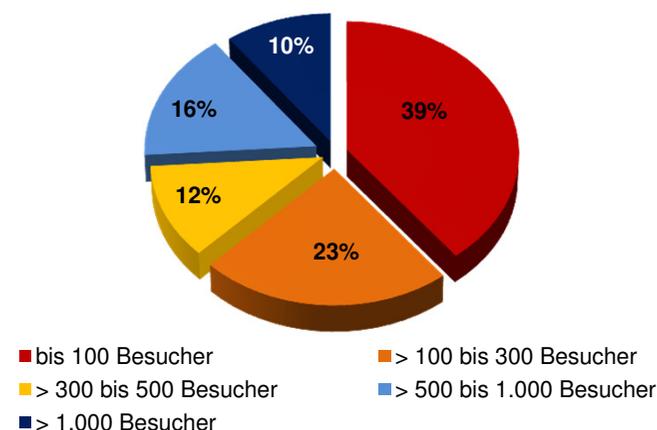
### Besucherentwicklung insgesamt

- Die Kamener Stadthalle musste in 2009 einen deutlichen Rückgang der Besucherzahlen gegenüber dem Vorjahr verzeichnen – von rund 56.800 statistisch erfassten Besuchern von Veranstaltungen in 2008 auf knapp 51.000 in 2009.
- Einhergehend mit dem Zuwachs an Veranstaltungen konnte seit 2009 das Besuchervolumen dann wieder leicht gesteigert werden – das Volumen in 2012 wuchs gegenüber 2009 um rund 3%.
- Insgesamt haben im Betrachtungszeitraum statistisch rund 264.000 Besucher Veranstaltungen besucht, d.h. rund 52.800 Besucher jährlich oder 144 Personen pro Tag, die in der Stadthalle bei Veranstaltungen anwesend sind (Stichwort: Verbrauchs- und Gebäudekosten, Investitionen).
- Dabei prägen Veranstaltungen in den Segmenten bis zu 300 Teilnehmern den Veranstaltungskalender – sie machen ca. 2/3 aller Veranstaltungen aus und finden primär in den Teilbereichen des Gesamten Saals und dem Konferenzbereich statt. Die Kapazität des Gesamten Saals wird von rund 1/3 der Veranstaltungen mit jeweils mehr als 300 Besuchern genutzt – hier bietet der Gesamte Saal ein großzügiges Flächenangebot.

Besucheraufkommen insgesamt in der Kamener Stadthalle 2008 – 2012  
(Quelle: Jahresabschlüsse KBG)



Veranstaltungen (VA) nach Besuchern im Jahr 2012<sup>1</sup>  
[in % der VA, n=165]



<sup>1</sup>Zumba-VA nur einmal pro Monat gezählt, ohne Auf-/Abbautage

- Positive Entwicklung der Besucherzahlen seit 2009 als Indiz für Attraktivität der Veranstaltungen und Status/Notwendigkeit der Stadthalle als Kommunikationsplattform
- Kerngeschäft der Stadthalle sind Veranstaltungen bis max. 300Teilnehmer – das Flächenangebot des Gesamten Saals als Alleinstellungsmerkmal im Umfeld.

# 1. Analyse Nutzungskonzept

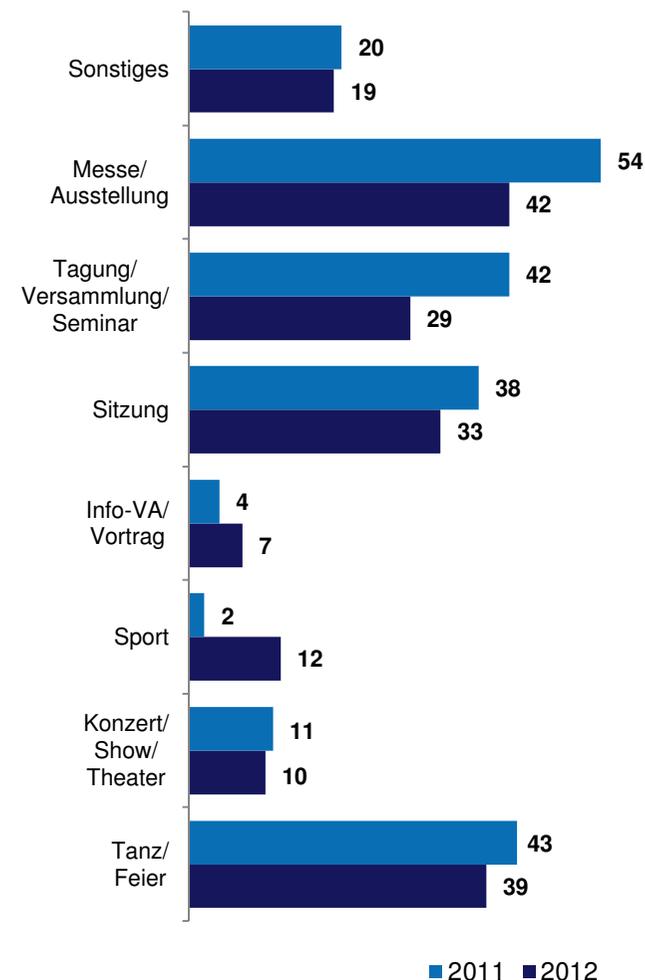
## 1.3. Veranstaltungstypen

### Veranstaltungstypen insgesamt

- Der Veranstaltungsmix der Kamener Stadthalle kann grundsätzlich als ausgewogen und vergleichbar mit dem Mix in anderen Häusern ähnlicher Größe bewertet werden.
- Stadthallentypische Veranstaltungen aus dem Kultur- und kulturnahen Segment finden eingeschränkt in der Stadthalle statt – mit der Konzert-Aula verfügt die Stadt Kamen über ein Haus, in dem Theater- und Kulturveranstaltungen stattfinden.
- Aus wirtschaftlicher Hinsicht attraktiv sind die Veranstaltungen in den volumenmäßig rückläufigen Segmenten Tagungen, Tanz/Feiern und Sitzungen, da hier i.d.R. neben den Erlösen aus der Raumvermietung insbesondere bei Veranstaltungen von Kunden aus der Privatwirtschaft auch Gastronomieumsätze generiert werden. Mehrtägige Tagungen/Kongresse werden dabei kaum veranstaltet (2011: 2 VAs mit 4 VA- und 6 Belegtagen, 2012: 1 VA mit 2 VA- und 2 Belegtagen) und bergen weiteres Potenzial.
- Ein großer Anteil der Belegungen nehmen die Messen/ Ausstellungen ein, wobei die Kunstaussstellungen das Gros der Belegungen ausmachen. Mehrtägige Messen sind dabei unterrepräsentiert (2011: 2 VAs mit 5 VA- und insg. 8 Belegtagen, 2012: 2 VAs mit 4 VA- und insg. 8 Belegtagen) und bieten grundsätzlich weiteres Steigerungspotenzial.
- Großes Belegungsvolumen durch Ausstellungen und Sitzungen.

- Relativ ausgewogenes Veranstaltungsspektrum ohne eindeutigen Schwerpunkt

Anzahl der Belegungen nach Veranstaltungstyp 2011 – 2012<sup>1</sup>



<sup>1</sup>ohne Auf-/Abbautage

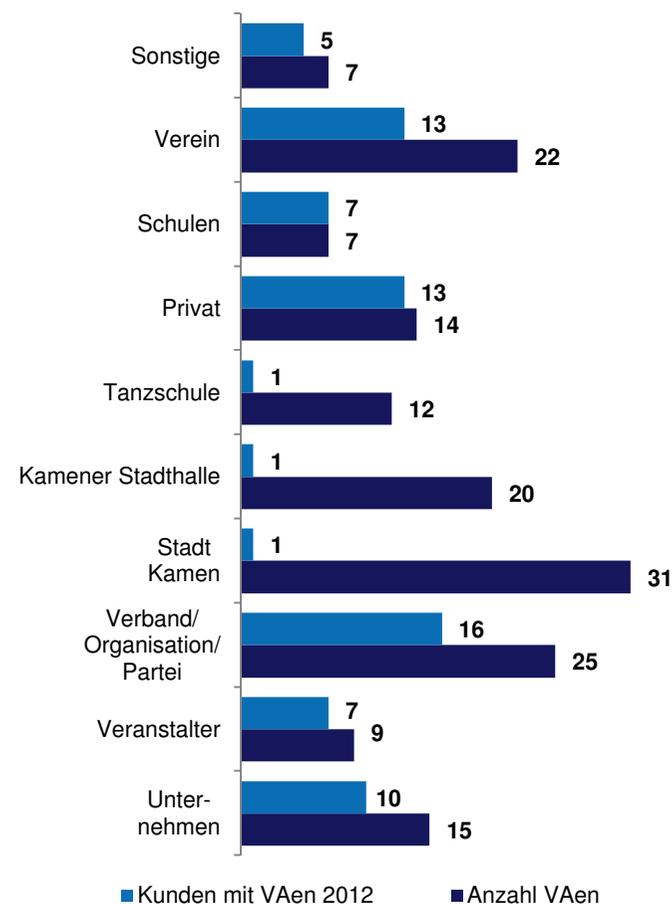
# 1. Analyse Nutzungskonzept

## 1.4. Kunden

### Fremdveranstaltungen

- Die Analyse des Veranstaltungskalenders der Kamener Stadthalle zeigt auf, dass das Veranstaltungsportfolio durch eine Vielzahl an Fremdveranstaltungen (= Kunden) geprägt ist:
  - im Jahr 2012 wurden 153 Veranstaltungen von 78 Kunden ( $\hat{=}$  VAs ohne Kamener Stadthalle) durchgeführt,
  - was ca. 94% des Veranstaltungsportfolios entspricht
- Die Hauptkunden-Segmente der Stadthalle sind Verbänden/Organisationen (ca. 20%), Vereine (ca. 17%) und Privatpersonen mit einem Anteil von ca. 17%. Die Stadt Kamen selbst ist auch Kunde der Kamener Stadthalle und führte in 2012 die meisten Veranstaltungen durch.
- Unternehmen, als wichtiges, zahlungskräftiges Kundensegment, machen einen Anteil von rund 13% aus.

Anzahl der Kunden und deren Veranstaltungen 2012



- Die Veranstaltungen der Stadt Kamen sowie der Kamener Stadthalle machen den größten Anteil der Veranstaltungen aus, Verbände/Organisationen mit der zweithöchsten Anzahl an Veranstaltungen (meist kleinere Veranstaltungen)
- Breite Kundenstruktur mit knapp 80 verschiedenen Kunden, die es kontinuierlich und insbesondere zu Veranstaltungszeiten aktiv zu betreuen gilt
  - Ausbau der zahlungskräftigen Kundensegmente Unternehmen und Veranstalter ratsam

<sup>1</sup>Zumba-VA einmal gezählt, ohne Auf-/Abbaugänge

# 1. Analyse Nutzungskonzept

## 1.5. Zusammenfassung/Bewertung (1)

- Die Kamener Stadthalle verzeichnete in den letzten Jahren eine insgesamt abnehmende Belegung/Auslastung ihrer Kapazitäten bei konjunkturabhängigen Schwankungen und einer stärkeren Nachfrage nach den Räumlichkeiten des Kongressbereichs als nach den Räumen des Konferenzbereiches. Diese Belegungs- bzw. Auslastungswerte sind grundsätzlich kritisch zu bewerten, da hiermit sowohl die grundsätzliche Nachfrage nach den Faszilitäten der Stadthalle selbst, wie aber auch nach Veranstaltungsfaszilitäten am Standort Kamen dokumentiert wird.
- Die differenzierte Betrachtung der Belegung und Nutzung der Kapazitäten der Kamener Stadthalle zeigt, dass die eigentlichen „Visitenkarten“ der Stadthalle – der Gesamte Saal mit seinen Teilbereichen und das Foyer – zwar eine stabile Veranstaltungs-/Belegungsfrequenz (auf ausbaufähigem Niveau) aufweisen, der Konferenzbereich jedoch Einbußen verzeichnen musste. Veranstaltungen im Segment bis 300 Teilnehmern bilden den Hauptanteil der Veranstaltungen – ein stadthallentypischer Größenmix, welcher primär die Teilbereiche des Gesamten Saals, wie auch den Konferenzbereich nutzt. Für Veranstaltungen mit mehr als 300 Teilnehmern wird in der Regel der Teilbereich 1 oder der Gesamte Saal genutzt – das hier vorhandene Flächenangebot kann vor dem Hintergrund des Angebots im lokalen Umfeld der Stadthalle als Alleinstellungsmerkmal“ gewertet werden.
- Im Hinblick auf die einzelnen Veranstaltungstypen und deren Raumbelagungen/Nutzungsprofile ist festzustellen, dass bei der Belegung der Räumlichkeiten der Stadthalle kein eindeutiger Veranstaltungsschwerpunkt heraussticht, vielmehr prägen Verbände und Organisationen aus dem politischen/sozialen Umfeld und Vereine mit ihren größtenteils Vortrags-, Mitglieder- oder geselligen Veranstaltungen das Veranstaltungsprofil der Stadthalle.
- Sowohl im Hinblick auf den Veranstaltungsmix, wie aber auch hinsichtlich der Gesamtwirtschaftlichkeit der KBG (Stichwort: Erlöse aus Raumvermietung, Serviceleistungen, Gastronomie) „fehlen“ der Kamener Stadthalle die stadthallentypischen Veranstaltungsformate aus dem Kultursegment (Musik, Unterhaltung, Theater, Shows), da diese aufgrund technischer und struktureller Voraussetzungen fast ausschließlich in der Konzert-Aula durchgeführt werden. Ebenso ist festzustellen, dass die Belegungen der Kapazitäten der Stadthalle durch Veranstaltungen aus dem für die KBG finanziell lukrativen, wirtschaftsnahen Umfeld (z.B. Tagungen/Kongresse, Firmenveranstaltungen (Kunden-VAs, Schulungen, Feiern, etc.) mit begleitenden Ausstellungen und Abendprogram) weniger stark ausgeprägt sind – sie stellen einen kritischen Faktor für den operativen Betrieb sowie die Gesamtwirtschaftlichkeit der KBG dar.

# 1. Analyse Nutzungskonzept

## 1.5. Zusammenfassung/Bewertung (2)

- Für die Kamener Stadthalle heißt dies: eine derzeit noch stabile aber auch, wie in der Betrachtung der Entwicklung seit 2008/2009 zu sehen ist (Stichwort: Banken-/Wirtschaftskrise mit den daraus resultierenden, zurückhaltenden Ausgaben der öffentlichen Hand, von Unternehmen und Privatleuten), konjunkturabhängige Belegung und Nachfrage nach Faszilitäten der Stadthalle bei gleichzeitig überschaubaren Veranstaltungsbudgets der vorhandenen Hauptkunden und stagnierenden Nachfrage durch wirtschaftlich attraktive Zielkunden/Zielveranstaltungen.
- Demzufolge gilt es für die Stadt Kamen, aufsetzend auf der gewollten, strategischen Ausrichtung sowohl der Stadthalle (unter Berücksichtigung der Konzert-Aula) und der KBG, zeitnah entsprechende Maßnahmen auf inhaltlicher (z.B. proaktives Marketing) und organisatorischer Ebene (z.B. Bündelung von Kapazitäten) einzuleiten.
- Um der Entwicklung des Veranstaltungsmixes und der intensiven Nutzung (Stichwort: Substanzalterung/ Substanzverzehr) gerecht zu werden und ein marktkompatibles Angebot bereitstellen zu können, hat die Stadt Kamen in den letzten Jahren diverse Maßnahmen zur Sanierung/Modernisierung des Gebäudes umgesetzt, weitere Maßnahmen sind bereits in Planung.

Diesen Weg gilt es fortzusetzen, um die Beispielbarkeit des Hauses grundsätzlich gewährleisten und die Kamener Stadthalle als Location auch zukünftig für imagestarke und wirtschaftlich attraktive Veranstaltungen sowie deren zahlungskräftige Kunden und Teilnehmer/Besucher (Stichwort: Gastronomieumsatz/Umwegrendite) anbieten zu können.

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der Kamener Betriebsführungsgesellschaft (KBG)

- 2.1 Gesamtbetrachtung
- 2.2 Veranstaltungsbereich
- 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen
- 2.4 Zusammenfassung/Bewertung

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Rahmenbedingungen (1)

- Der operative Betrieb der stadteigenen Kamener Stadthalle, der durch die Kamener Betriebsführungsgesellschaft mbH (KBG) (100% Tochter der Stadt) durchgeführt wird, ist seit Inbetriebnahme der Location von einem negativen Betriebsergebnis geprägt. Damit folgt die Kamener Stadthalle bzw. die KBG, die neben der Stadthalle auch Veranstaltungen in der Konzert-Aula technisch und gastronomisch betreut sowie Außer-Haus-Veranstaltungen durchführt, den Entwicklungen und Strukturen von Veranstaltungshäusern in anderen Städten und Gemeinden in Deutschland. So produzieren Veranstaltungsimmobilien, wie Stadthallen, Bürgerhäuser, Theater etc., aber auch andere Immobilien der öffentlichen Daseinsvorsorge (z. B. Schulen, Kindergärten, Feuerwehr) grundsätzlich Verluste im Betrieb und in der Hardware, die Geld kosten und von deren Eigentümern finanziert werden müssen.
- Die KBG generiert grundsätzlich Umsatzerlöse und sonstige Erträge aus der Betriebsführung der Kamener Stadthalle sowie der Vermarktung der in der Immobilie befindlichen Flächen und Räumlichkeiten zzgl. der Ausstattung für Veranstaltungen jeglicher Art. Zudem übernimmt die KBG Dienstleistungen für Veranstaltungen in der Konzert-Aula und für Außer-Haus-Veranstaltungen der Stadt Kamen, wie die Altstadtparty, das Brunnenfest und Kamen OpenAir. Ergänzend zu diesen Leistungen bietet die KBG auch Gastronomieleistungen für Veranstaltungen in der Stadthalle an. Das ebenfalls im Gebäudekomplex befindliche Restaurant ist zuzüglich der entsprechenden Nebenräume und der im Untergeschoß befindlichen Kegelbahnanlage an eine lokale Gastronomin verpachtet.
- Der Betrieb der Kamener Stadthalle, die Durchführung von Fremd- und Eigenveranstaltungen sowie die Erbringung der oben aufgeführten Leistungen erzeugt neben Umsatzerlösen aus der Raum- und Anlagenvermietung, der Personalgestellung und der Erbringung verschiedener Dienstleistungen auch ein großes Volumen an diversen Kosten bei der KBG. So fallen Aufwände und Kosten des operativen Veranstaltungs- und Geschäftsbetriebs in einem erheblichen Ausmaß bei der Gesellschaft an, die in veranstaltungsabhängige und veranstaltungsunabhängige Kosten differenziert werden können.
- Zudem erzeugen die großzügig dimensionierten Veranstaltungsfazilitäten der Kamener Stadthalle, die 1992 in Betrieb genommen wurden, neben Umsätzen aus dem Veranstaltungsgeschäft auch veranstaltungsunabhängige, immobilienbezogene Kosten, die es auf Seiten der Stadt Kamen zu berücksichtigen gilt (Stichwort: Lebenszyklus - Wartung, Instandhaltung, Ersatzinvestitionen).
- Als Ergebnis des operativen Geschäftsbetriebs der Kamener Stadthalle durch die KBG musste die Stadt Kamen als deren Gesellschafterin in den letzten Jahren – insbesondere seit 2007 – steigende, negative Betriebsergebnisse verzeichnen, d.h. die seit Jahren auftretende Unterdeckung des Geschäftsbetriebs der Gesellschaft läuft bei der Stadt Kamen auf, die als deren Gesellschafter diese Verluste trägt/auffängt.

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Rahmenbedingungen (2)

- Während in den Jahren 2002 bis 2007 sich diese von der Stadt zu tragenden Verluste noch zwischen minimal 320 TEUR (2003) und maximal 450 TEUR (2007) beliefen, erfolgte aufgrund erheblicher Energie- und Personalkostensteigerungen (bei gleichzeitigem Umsatzrückgang) in 2008 ein Anstieg des ausgewiesenen Jahresfehlbetrags auf knapp 526 TEUR, der aber in der Folgezeit bis 2012 um über 70 TEUR auf 452 TEUR reduziert werden konnte.
- Hier strebt die Stadtverwaltung, gemeinsam mit der KBG die zeitnahe und nachhaltige Reduzierung dieses Fehlbetrags an und möchte mit dieser Studie einen ersten Schritt zur Ableitung und Einleitung erforderlicher Maßnahmen setzen.
- Nachfolgend wurde im Rahmen einer kursorischen Grobbetrachtung die Umsatz-/Kostenentwicklung über den Zeitraum 2008 bis 2012 sowie einzelne, ausgewählte Veranstaltungen der Stadthalle stichprobenartig mit dem Ziel betrachtet, mögliche Handlungsfelder zu erkennen, in denen anschließend vertiefende Analysen zur Kostenentwicklung und –optimierung durchgeführt und mögliche Handlungsansätze identifiziert werden können/sollten.

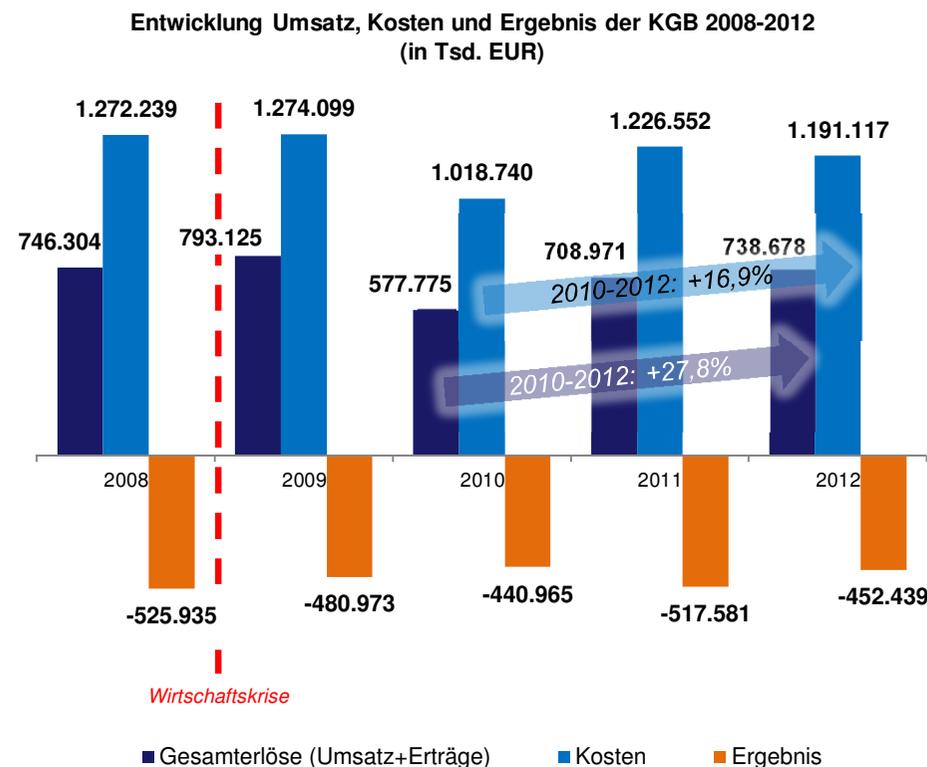
## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Gesamtbetrachtung KBG

- Die Betreibergesellschaft der Kamener Stadthalle, die KBG, musste im Betrachtungszeitraum 2008 bis 2012 (und auch darüber hinaus im Zeitraum 2002-2012) bei einer instabilen Entwicklung der erzielten Erlöse und einem hohem, jährlichen Kostenvolumen sechsstelligen Verluste (> 400 TEUR) verzeichnen – hiermit folgt die KBG der Entwicklung und dem Ergebnis vergleichbarer Häuser in anderen Städten.
- Dieser Entwicklung liegen die durch den operativen Betrieb generierten Umsatzerlöse der KBG zugrunde. Nach wirtschaftlich starken Jahren 2002-2007 mussten in Folge der weltweiten Wirtschaft- und Finanzkrise in den Jahren 2008/2009, die sich im Veranstaltungsgeschäft rund 15 bis 18 Monate später widerspiegelt, in 2010 Umsatzeinbußen verzeichnet werden. Einhergehend mit der Stabilisierung der ökonomischen Rahmenbedingungen ist auch seit 2011 wieder eine positive Entwicklung der Erlöse ersichtlich (+28%).
- Die Gesamtkosten der Gesellschaft konnten im Betrachtungszeitraum seit 2008 um rund 6% gesenkt werden, ihr Volumen überragt aber deutlich das Volumen der generierten Umsätze, was zu der Unterdeckung des Geschäftsbetriebs der Stadthalle bzw. der KBG führt (Stichwort: „rote Zahlen“ und Ausgleichs-/Zuschussbedarf).

Der Anstieg der Verluste in 2008 und den Folgejahren (> 400 TEUR) gegenüber den Vorjahren 2002-2007 (durchschnittlich 370 TEUR p.a.) liegt insbesondere in den Rückgängen der Gesamterlöse sowie Kostensteigerungen begründet.



Quelle: Jahresabschlüsse der KBG

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

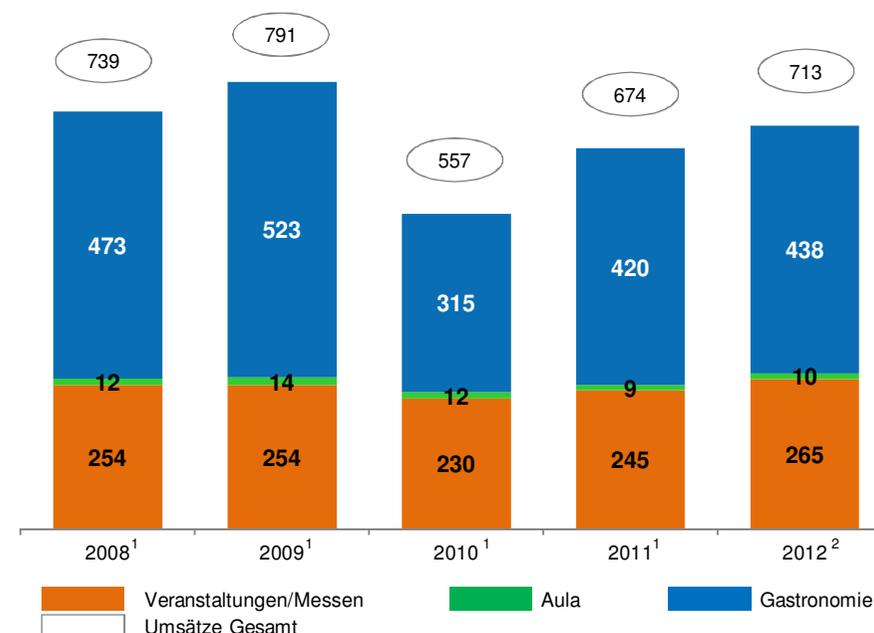
### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Umsatzentwicklung (1)

- Die Entwicklung der Umsätze<sup>1</sup> der KBG durch den Betrieb der Stadthalle, der Erbringung von Leistungen für Veranstaltungen in der Konzert-Aula und bei Außerhaus-Veranstaltungen zeigt nach dem (konjunkturbedingten) Einbruch 2010 wieder eine positive Entwicklung in den Jahren 2011 und 2012 auf. Die Auswirkungen der EURO-Krise in 2012/2013 sind hierbei abzuwarten.
- Die differenzierte Betrachtung zeigt, dass der Anteil der Umsätze aus dem Kerngeschäft der KBG, dem Betrieb der Stadthalle (Raum-, Personal-, Anlagenvermietung) wieder leicht steigend ist
- Der Anteil der Gastronomieumsätze ist im Betrachtungszeitraum 2008 bis 2012 zwar geringfügig rückläufig, seit 2010 aber wieder ansteigend und mit über 60% Anteil am Gesamtumsatz der KBG von erheblicher Bedeutung!

- Positive Umsatzentwicklung seit 2010 weist auf grundsätzlich vorhandene Nachfrage nach Veranstaltungskapazitäten in Kamen hin (= Potenzial!)
  - Konjunkturabhängige Umsatzentwicklung der Stadthalle
  - Große Relevanz des Gastronomie-Bereichs
  - Service-Leistungen wichtig und zukunftsweisend

Umsatzentwicklung KBG (in Tsd. EUR)



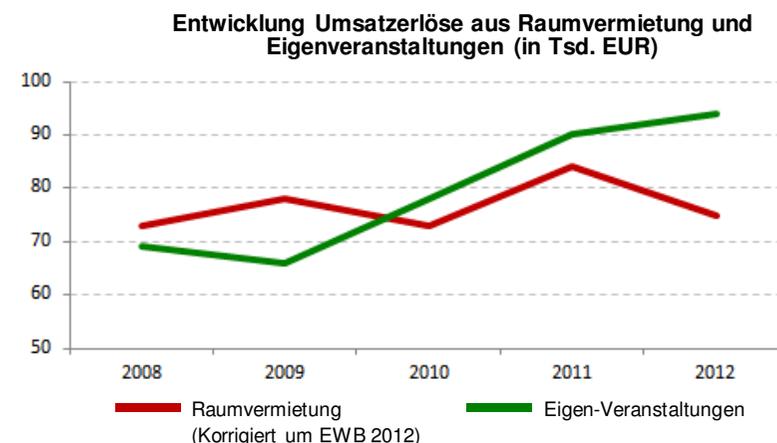
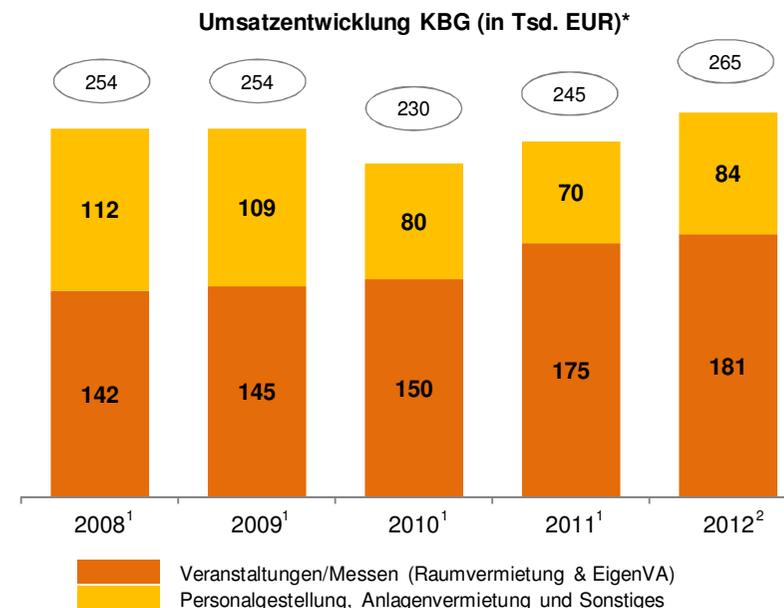
<sup>1</sup>Quelle: Jahresabschlüsse 2008-2011 der KBG  
<sup>2</sup>Zahlen der KBG

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Umsatzentwicklung (2)

- Die Einzelbetrachtung der erzielten Umsatzerlöse in Bezug auf das **Veranstaltungsgeschäft** zeigt, dass die Erlöse aus der Vermietung der Räumlichkeiten und Eigenveranstaltungen im Betrachtungszeitraum trotz konjunktureller Schwankungen und rückläufigem Veranstaltungsvolumen insbesondere seit 2010 gesteigert werden konnten
  - Stabiler Anteil der aus der Raumvermietung erzielten Umsätze = Qualität des Angebotes
  - Signifikanter Anteil der aus Eigenveranstaltungen generierten Umsatzerlöse (rund 30%) = personal- und kostenintensiv + imagefördernd und wirtschaftlich lukrativ
- Dagegen stehen rückläufige Umsätze aus der Personalgestellung und Vermietung von Anlagen sowie aus sonstigen Nebenleistungen (z.B. Erstattung veranstaltungsbezogener Verbrauchskosten (Energie, Wasser, etc.) durch Kunden) in den letzten Jahren
  - Ausbleiben/reduzierte Vermarktung/Weiterberechnung, oder
  - Verzicht auf Inanspruchnahme von Leistungen der KBG durch Veranstalter per se oder Verlagerung/Erbringungen von Leistungen durch private Dienstleister = Potenzial für weitere Erträge und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit



<sup>1</sup>Quelle: Jahresabschlüsse 2008-2011 der KBG  
<sup>2</sup>Zahlen der KBG

- Die Angebotsinfrastruktur der Stadthalle erscheint derzeit marktfähig, die Entwicklung der Raumvermietungen ist abhängig von der Angebotsqualität
- Ein Umsatzrückgang aus der Raumvermietung ist bei Ausbleiben von neuen Impulsen (z.B. Modernisierung/Vermarktung) ebenso nicht auszuschließen, wie zunehmender Wettbewerbsdruck

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Kostenentwicklung (1)

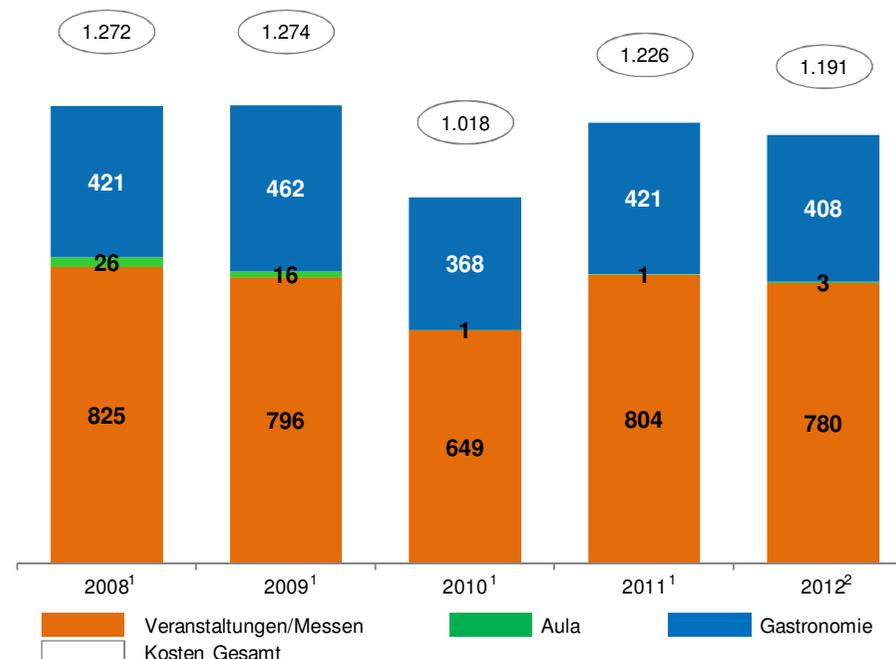
- Der sich erholenden und positiv darstellenden Erlösentwicklung der KBG steht die Entwicklung der Kosten der Gesellschaft aus dem Veranstaltungs- und Gastronomiebetrieb auf hohem Niveau gegenüber.

Dabei bedient sich die Stadt Kamen in vielen Fällen auch der KBG als Dienstleister, die hierfür die anfallenden Kosten erstattet bekommt.

- Die Kosten des Veranstaltungsbetriebs und der Gesellschaft konnten in den letzten Jahren bei zunehmender Belegung der Kapazitäten insgesamt geringfügig gesenkt werden, was zu einer leicht verbesserten Wirtschaftlichkeit dieses Teilbereichs geführt hat.
- Die gastronomiebezogenen Kosten (Gastronomiebetrieb) weisen im Betrachtungszeitraum eine weitestgehend stabile Entwicklung auf
  - Hohe Personalkosten und leichter Anstieg der Kosten für Wareneinkauf Speisen/Getränke

- Derzeit weitgehend stabile Kostenentwicklung mit hohem Anteil an „Fixkosten“
  - Hoher Anteil Personalkosten an Gesamtkosten, darunter großer „Gastronomie-Block“

Kostenentwicklung KBG (in Tsd. EUR)



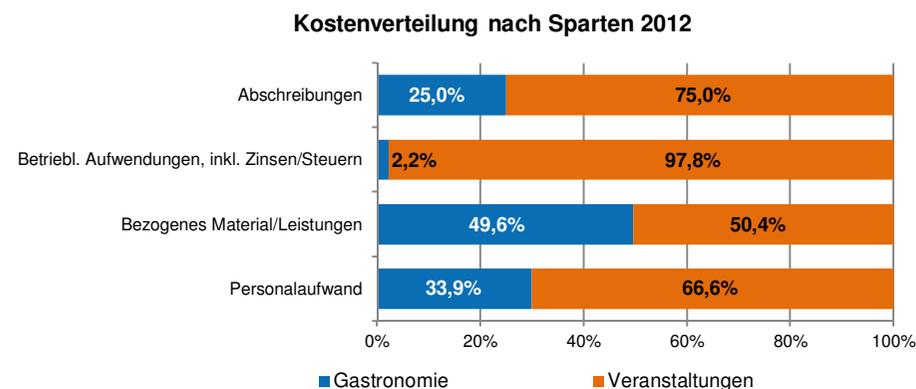
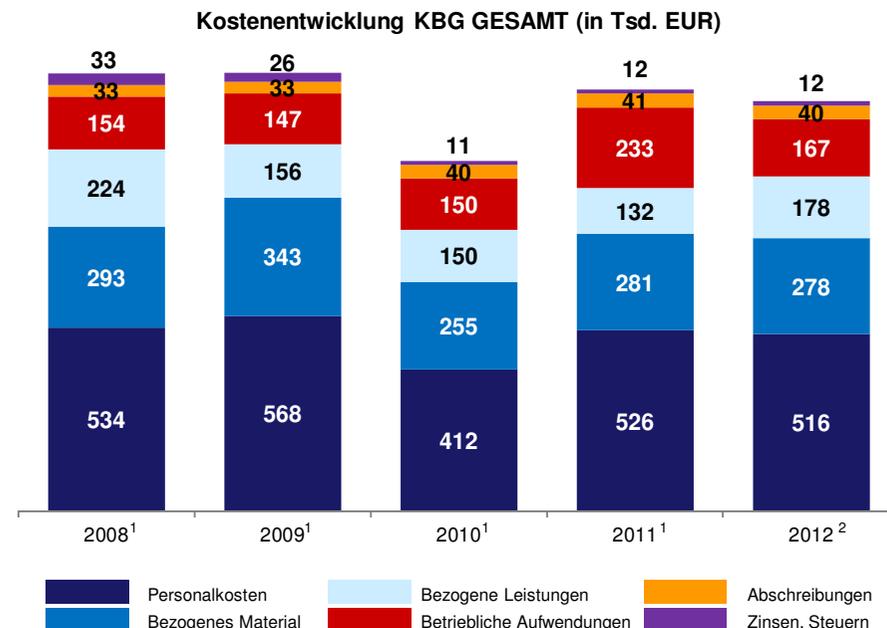
<sup>1</sup>Quelle: Jahresabschlüsse 2008-2011 der KBG  
<sup>2</sup>Zahlen der KBG

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Kostenentwicklung (2)

- Die differenzierte, gesamthafte Kostenbetrachtung der KBG zeigt, dass der Personalaufwand als größter Kostenblock der KBG insgesamt sich auf einem vergleichsweise hohem Niveau stabil entwickelt hat.
  - In Bezug auf den Veranstaltungs- und Gastronomiebereich verteilt sich der Personalaufwand rund 2/3 zu 1/3, d.h. auch der „Nicht-Kernbereich“ Gastronomie (mit per se positivem Ergebnisbeitrag) fällt ein erheblicher Personalaufwand an
- Der hohe Anteil der bezogenen Materialien und Leistungen beinhaltet die Wareneinkäufe für den Veranstaltungs- (Verbrauchs-kosten, Fremdleistungen Veranstaltungen) aber vor allem den kostenintensiven Gastronomiebereich (Speisen/Getränke).
  - Positionen enthalten auch Kosten für Betreuung Aula und Außer-Haus-Veranstaltungen, die mit der Stadt Kamen gem. Vereinbarung zur gegenseitigen Kostenerstattung aus dem Jahr 2011 verrechnet werden.
- Die betrieblichen Aufwendungen umfassen die Kosten des Betriebs der Gesellschaft, Pachtzinsen, Gebühren für Versicherungen sowie administrative Kosten.



- Gastronomiebereich trotz hohem Kostenanteil mit positivem Beitrag zur Gesamtwirtschaftlichkeit

<sup>1</sup>Quelle: Jahresabschlüsse 2008-2011 der KBG  
<sup>2</sup>Zahlen der KBG

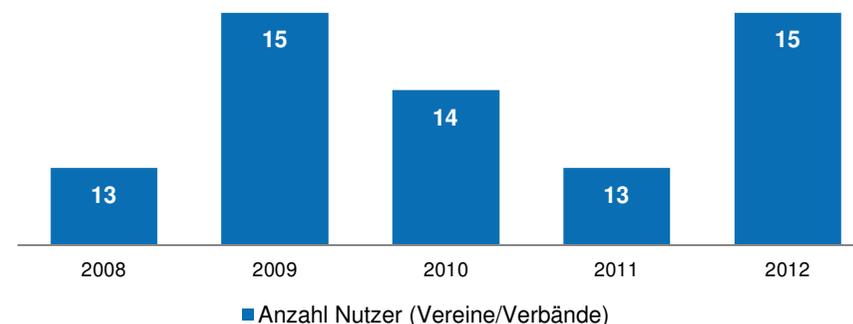
## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Exkurs: Mietkostenfreie Veranstaltungen

- Der Aufsichtsrat der KBG hat 1996 beschlossen, Kamener Vereinen und Verbänden einmal im Jahr die Stadthalle mietkostenfrei für Veranstaltungen zur Verfügung zu stellen. Kosten für Personal, Technik und Energie werden dabei von den Nutzern getragen.
- In den Folgejahren bis 2012 haben im Durchschnitt 15 Vereine und Verbände dieses Angebot zur Durchführung von diversen Veranstaltungen (z.B. Mitgliederversammlungen, Vereinsfeiern) in Anspruch genommen.
- Die Anzahl der durch die o.g. Vereine und Verbände tatsächlich durchgeführten Veranstaltungen beläuft sich dabei auf durchschnittlich 14 Veranstaltungen, d.h. Belegungen von Räumlichkeiten der Stadthalle p.a.
- Während für die Bereitstellung der Räumlichkeiten keine Mieten von Seiten der KBG erhoben werden, stellt die KBG den Nutzern Energiekosten und Kosten für die Bereitstellung technischer Anlagen (z.B. Mikrofonanlagen, Beamer, etc.) und Personalleistungen (z.B. Techniker, Bestuhlung) in Rechnung.
- Weitere Einnahmen generiert die KBG durch veranstaltungsbegleitende Gastronomieumsätze.

Entwicklung mietkostenfreie Veranstaltungen 2008-2012



## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

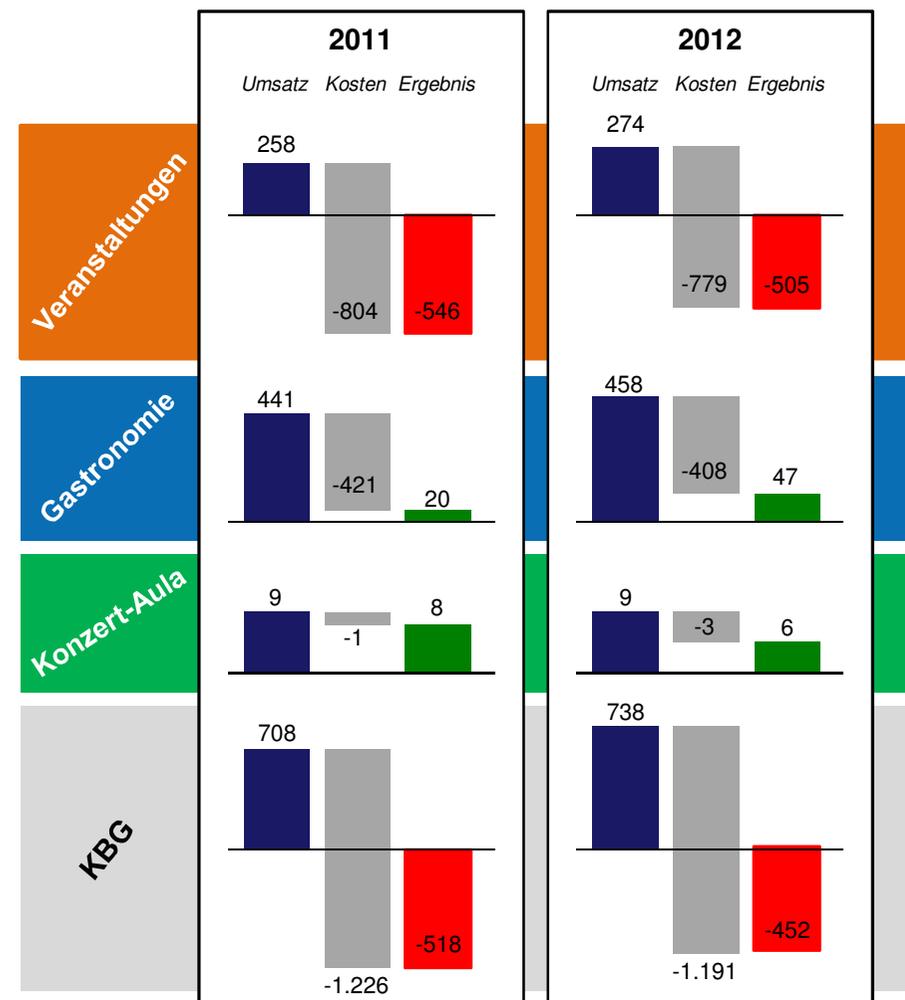
### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Ergebnisentwicklung (Sparten)

- Der Veranstaltungsbereich mit Umsätzen aus der Raumvermietung, Personalgestellung und Anlagenvermietung sowie hohen, insbesondere raum- und personalbedingten Kosten sowie Kosten des Betriebs der Gesellschaft weist ein deutliches Defizit aus.
- Das ausgewiesene Ergebnis des Gastronomiebereichs basiert auf hohen, veranstaltungsbedingten Umsätzen und material- sowie personalbedingten Kosten bei gleichzeitig nur einem vergleichsweise geringen Anteil an raum- und betriebsbezogenen Kosten (Bsp. Pacht, Verbrauchskosten bzw. Bürokosten, EDV, Buchhaltung etc.).
- Die Aufwendungen der KBG für die in der Konzert-Aula erbrachten Leistungen werden mit der Stadt verrechnet, so dass aufgrund der generieren Umsätze aus Getränke/Speiseverkäufen (mit Margen und geringen Wareneinsatzkosten) abzüglich der Kosten für Wareneinkauf insgesamt ein positives Ergebnis in dieser Sparte erwirtschaftet wird.
- Das Gesamtergebnis ist geprägt von branchenüblichem Defizit des Veranstaltungsbereichs, das durch den positiven Beitrag des Gastronomiebereichs verbessert wird.

- Den moderaten Umsatzzahlen der KBG stehen die hohen Kosten des Betriebs gegenüber, was zu der insgesamt defizitären Situation des Betriebs führt
  - Hoher Anteil raumbezogenen Kosten
  - Zuordnung raum-/betriebsbezogene Kosten
- Defizitäres Ergebnis der KBG entspricht grundsätzlich dem Status anderer Häuser in vergleichbarer Größe

Ergebnisentwicklung Sparten 2011/2012 (in Tsd. EUR)  
(Schema)



<sup>1</sup>Quelle: Jahresabschlüsse 2008-2011 der KBG

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.1. Gesamtbetrachtung

#### Deckungsbeiträge KBG - Gesamtbetrachtung

Nachfolgend wurden im Rahmen der kursorischen Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der KBG die Deckungsbeiträge der Gesellschaft grob ermittelt. Dieser weist aus, welcher Betrag aus den Einnahmen, abzüglich der variablen Kosten zur Deckung der Fixkosten der Gesellschaft zur Verfügung steht.

- **Umsätze/Erlöse:** trotz eines veranstaltungsbedingten Rückgangs der Belegungen in den Jahren 2008/2009 konnten im Zeitraum 2010 bis 2012 wieder steigende Umsatzerlöse und weitere Erträge verzeichnet werden.
- **Variable Kosten** (veranstaltungs-/nutzungsabhängige Kosten, wie z.B. Fremdleistungen, Projektkosten, Strom, etc.): Entwicklung abhängig von Belegungs-/Veranstaltungszahlen sowie den damit einhergehenden Kosten für die Durchführung der Veranstaltungen und den Wareneinkauf der Gastronomie.
- **Deckungsbeitrag:** steigende Deckungsbeiträge nach „Krisenjahr“ 2010 (d.h. der Anteil der erzielten Einnahmen zur Deckung der Fixkosten entwickelt sich zu Gunsten der Gesellschaft) reichen aber bei weitem nicht, um Fixkosten zu decken.
- **Fixkosten:** während die Raum- und sonstigen Kosten (z.B. Verbrauchskosten, Versicherungen, Pachten, Gebühren, etc.) der KBG in den letzten Jahren stabilisiert und z.T. reduziert werden konnten, ist im Bezug auf die Personalkosten, die Kosten für Reparaturen, Wartung/Instandhaltung und Marketing eine Progression zu beobachten.
- **Ergebnis:** nach konjunkturbedingten Umsatzeinbußen und Kostensteigerungen seit 2007 konnten die Verluste aus dem Geschäftsbetrieb in den letzten 5 Jahren tendenziell gesenkt werden (Ausnahme 2011: hohe Forderungsverluste).

Kennzahlen KBG 2008-2012 (in EUR)<sup>1</sup>

	2008	2009	2010	2011	2012
Gesamteinnahmen	746.300	793.100	577.800	708.900	738.700
abzgl. variable, VA-abhängige Kosten	404.900	391.600	278.200	306.900	343.400
<b>DECKUNGSBEITRAG</b>	<b>341.400</b>	<b>401.500</b>	<b>299.600</b>	<b>402.000</b>	<b>395.300</b>
abzgl. Fixkosten	867.300	882.400	740.300	919.100	847.700
<i>Personal</i>	534.300	567.800	412.300	526.900	515.500
<i>Raumkosten</i>	97.500	95.500	96.700	93.500	96.000
<i>Versicherungen</i>	15.200	15.900	17.200	18.400	18.400
<i>Reparaturen, Instandhaltung/Wartung</i>	35.400	32.500	51.300	41.700	48.200
<i>Fahrzeugkosten</i>	9.000	8.600	9.000	7.500	9.200
<i>Werbe-/Reisekosten</i>	15.100	12.200	12.300	31.300	28.200
<i>Div. Betriebl. Kosten</i>	79.300	67.800	73.300	68.400	64.300
<i>Afa</i>	33.300	33.000	40.300	41.400	40.000
<i>Sonstiges</i>	48.200	49.100	27.900	90.000	27.900
<b>ERGEBNIS</b>	<b>-525.900</b>	<b>-480.900</b>	<b>-440.700</b>	<b>-517.100</b>	<b>-452.400</b>

<sup>1</sup>Quelle: Jahresabschlüsse 2008-2011 der KBG/Zahlen der KBG

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.2. Veranstaltungsbereich

#### Deckungsbeiträge (ohne Gastronomie)(1)

Um genauere Aussagen zur Wirtschaftlichkeit des Veranstaltungsbereichs der KBG (Stadthalle + Konzert-Aula) zu erhalten wurden in diesem Abschnitt die Umsätze und Kosten aus dem Gastronomiebereich aus der Berechnung herausgenommen.

- **Umsätze/Erlöse:** die Erlöse aus dem Kerngeschäft der KBG, dem Betrieb der Stadthalle und Leistungen bzgl. der Konzert-aula, verzeichnen eine weitgehend stabile Entwicklung im Betrachtungszeitraum und folgen damit auch den Ergebnissen der Vorjahre 2002-2007.
- **Variable Kosten** einhergehend mit der Umsatzentwicklung entwickelten sich auch die veranstaltungs-/nutzungsabhängige Kosten, 2008 und 2012 wurden kostenintensive Fremdleistungen für Veranstaltungen bezogen.
- **Deckungsbeitrag:** steigende Deckungsbeiträge aus dem Kernbereich (VA-Betrieb) der KBG, d.h. der Anteil der erzielten Beiträge zur Deckung der Fixkosten nimmt zu.
- **Fixkosten:** aufgrund des großen Flächen-/Raumanteils des VA-Bereichs im Vergleich zum Gastronomiebereich ist auch der Hauptteil der immobilienbasierten Raumkosten (Verbrauchs-kosten!) dem Veranstaltungsbereich zuzuordnen. Steigende Kosten für Reparaturen, Werbekosten und Abschreibungen wirken sich nachteilig auf die Kosten aus.
- **Ergebnis:** im Verhältnis zur Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass der Veranstaltungsbereich stark defizitär ist (Stadthallen-/nutzungstypisch!) und sich das negative Ergebnis bei Ausbleiben von umsatzsteigernden/kostensenkenden Maßnahmen in den nächsten Jahren auf dem Niveau verbleibt/ansteigt.

Kennzahlen Veranstaltungsbereich KBG (in EUR) 2008-2012<sup>1</sup>

	2008	2009	2010	2011	2012
Gesamteinnahmen	265.900	267.800	243.500	267.500	283.900
abzgl. variable, VA-abhängige Kosten	197.000	140.000	113.400	107.100	145.000
<b>DECKUNGSBEITRAG</b>	<b>68.900</b>	<b>127.800</b>	<b>130.100</b>	<b>160.400</b>	<b>138.900</b>
abzgl. Fixkosten	649.800	668.400	531.200	695.200	634.600
<i>Personal</i>	374.000	407.800	258.600	347.500	342.300
<i>Raumkosten</i>	88.200	87.900	88.600	87.100	89.000
<i>Versicherungen</i>	15.200	15.900	17.200	18.400	18.400
<i>Reparaturen, Instandhaltung/Wartung</i>	35.400	32.500	51.300	41.700	48.200
<i>Fahrzeugkosten</i>	8.800	8.500	8.400	6.700	7.000
<i>Werbe-/Reisekosten</i>	15.000	12.200	12.300	31.400	28.200
<i>Div. Betriebl.Kosten</i>	68.400	57.000	61.400	61.300	59.000
<i>Afa</i>	10.700	12.100	19.900	26.700	29.900
<i>Sonstiges</i>	34.100	34.500	13.500	74.400	12.600
<b>ERGEBNIS</b>	<b>-580.900</b>	<b>-540.600</b>	<b>-401.100</b>	<b>-534.800</b>	<b>-495.700</b>

<sup>1</sup>Quelle: Jahresabschlüsse 2008-2011 der KBG/Zahlen der KBG

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.2. Veranstaltungsbereich

#### Deckungsbeiträge (ohne Gastronomie)(2)

- **Umsätze:** die Betrachtung zeigt auf, dass der Anteil der generierten Umsätze je Veranstaltung in den letzten Jahren gestiegen ist.
- **Variable Kosten:** in der Entwicklung seit 2008 sind die nutzungsabhängigen, variablen Kosten schwankend, was insbesondere an der Entwicklung der Verbrauchs- und Reinigungskosten lag, das Volumen der bezogenen Fremdleistungen pro Veranstaltung nahm seit 2008 ab
- **Deckungsbeitrag:** steigende Deckungsbeiträge pro Veranstaltung, d.h. der Anteil der erzielten Umsätze zur Deckung der Fixkosten nimmt leicht zu.
- **Fixkosten:** der Anteil der Fixkosten pro Veranstaltung ist im Betrachtungszeitraum 2008 bis 2012 ansteigend.
- **Ergebnis:** der nicht durch entsprechende Umsatzeinnahmen des Veranstaltungsbereichs gedeckter Teil der Kosten der KBG nimmt, so Ergebnis der ersten Grobbetrachtung im Rahmen dieser Studie, im Betrachtungszeitraum zu, was als negative Entwicklung zu werten ist.

Hier ist eine genauere Deckungsbeitragsrechnung ratsam, um genauere Kostenquellen und Allokationen der Kosten zu Veranstaltungen sowie Optionen zu deren Weiterverrechnung prüfen zu können.

Deckungsbeiträge KBG JE VERANSTALTUNG (in EUR) 2008-2012

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>VERANSTALTUNGEN</b>	<b>280</b>	<b>260</b>	<b>239</b>	<b>222</b>	<b>215</b>
Gesamteinnahmen	950	1.030	1.019	1.205	1.320
abzgl. variable, VA-abhängige Kosten	704	538	474	482	674
<b>DECKUNGSBEITRAG</b>	<b>246</b>	<b>492</b>	<b>544</b>	<b>723</b>	<b>646</b>
abzgl. Fixkosten	2.321	2.571	2.223	3.132	2.952
<i>Personal</i>	1.336	1.568	1.082	1.565	1.592
<i>Raumkosten</i>	315	338	371	392	414
<i>Versicherungen</i>	54	61	72	83	86
<i>Reparaturen, Instandhaltung/Wartung</i>	126	125	215	188	224
<i>Fahrzeugkosten</i>	31	33	35	30	33
<i>Werbe-/Reisekosten</i>	54	47	51	141	131
<i>Div. Betriebl.Kosten</i>	244	219	257	276	274
<i>Afa</i>	38	47	83	120	139
<i>Sonstiges</i>	122	133	56	335	59
<b>ERGEBNIS</b>	<b>-2.075</b>	<b>-2.079</b>	<b>-1.678</b>	<b>-2.409</b>	<b>-2.306</b>

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (1)

- Nachfolgend wurden einzelne, von der Geschäftsführung der Kamener Betriebsführungsgesellschaft ausgewählte und betreute Veranstaltungen einer kursorischen Betrachtung/ Grobanalyse unterzogen.
  - Showveranstaltung
    - Beispiel: Musikveranstaltung
  - Privatfeier mit gastronomischer Versorgung
    - Beispiel: Firmenveranstaltung
  - Privatfeier ohne gastronomische Versorgung
    - Beispiel: Hochzeitsfeier
  - Messe/Ausstellung – Eigenveranstaltung
    - Beispiel: Messe Planen & Bauen
  - Tagungsveranstaltung im TB I+II, Foyer, Konferenzraum
    - Beispiel: Kongressveranstaltung
  - Tagungsveranstaltung TB I
    - Beispiel: Stadtverwaltung Kamen
  - Tagung Foyer + Gesamter Saal
    - Beispiel: Vereinsveranstaltung (mietfrei)
- Aufsetzend auf den nachfolgenden Anmerkungen zu den einzelnen Veranstaltungskalkulationen/Abrechnungen ist es ratsam, weitergehende Analysen zu Deckungsbeiträgen und Produkterfolgsrechnung durchzuführen.

#### Show- veranstaltung



#### Privatfeiern



#### Messe/ Ausstellung



#### Tagungs- veranstaltungen



#### Tagung (mietkostenfrei)



## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (2)

- Um erste Grobausagen zur Wirtschaftlichkeit der betrachteten Veranstaltungen zu erhalten, wurden Kostensätze auf Grundlage der durchschnittlichen Kosten der Kamener Betriebsführungsgesellschaft pro Veranstaltung der letzten fünf Jahre den erzielten Umsätzen aus den exemplarischen Veranstaltungen gegenüber gestellt.
- Hierzu wurden zudem sämtliche Umsätze und Kosten, die dem Gastronomiebetrieb zugeordnet werden können aus der Berechnung herausgenommen, um eine fokussierte Betrachtung des Veranstaltungsbereichs der KBG gewinnen zu können.
- Diese groben, statistischen Parameter, die im Durchschnitt bei knapp 245 Veranstaltungen im Jahr über € 1.100 Umsatzerlöse pro Veranstaltung und variable Kosten pro Veranstaltung in Höhe von durchschnittlich € 575 sowie fixe Kosten in Höhe von knapp € 2.640 pro Veranstaltung und im Ergebnis eine statistische Unterdeckung pro Veranstaltung i.H.v. rund € 2.100 ausweisen, stellen einen ersten Orientierungsrahmen dar, den es im Bedarfsfall im Rahmen einer detaillierten Deckungsbeitragsrechnung zu spezifizieren gilt.

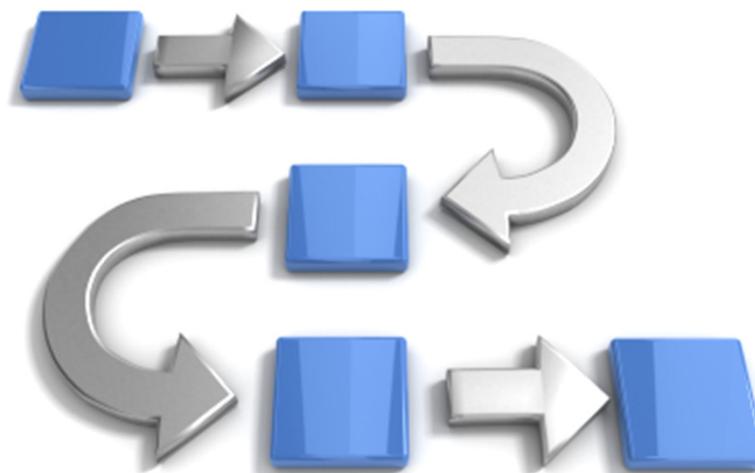
Kostenparameter (ohne Gastronomie) auf Basis Kostenwerte der KBG im Zeitraum 2008 - 2012

	2008	2009	2010	2011	2012	Mittelwerte
<b>VERANSTALTUNGEN</b>	<b>280</b>	<b>260</b>	<b>239</b>	<b>222</b>	<b>215</b>	<b>243</b>
Gesamteinnahmen	950	1.030	1.019	1.205	1.320	1.105
abzgl. variable, VA-abhängige Kosten	704	538	474	482	674	575
<b>DECKUNGSBEITRAG</b>	<b>246</b>	<b>492</b>	<b>544</b>	<b>723</b>	<b>646</b>	<b>530</b>
abzgl. Fixkosten	2.321	2.571	2.223	3.132	2.952	2.639
<i>Personal</i>	1.336	1.568	1.082	1.565	1.592	1.429
<i>Raumkosten</i>	315	338	371	392	414	366
<i>Versicherungen</i>	54	61	72	83	86	71
<i>Reparaturen, Instandhaltung/Wartung</i>	126	125	215	188	224	176
<i>Fahrzeugkosten</i>	31	33	35	30	33	32
<i>Werbe-/Reisekosten</i>	54	47	51	141	131	85
<i>Div. Betriebl.Kosten</i>	244	219	257	276	274	254
<i>Afa</i>	38	47	83	120	139	85
<i>Sonstiges</i>	122	133	56	335	59	141
<b>ERGEBNIS</b>	<b>-2.075</b>	<b>-2.079</b>	<b>-1.678</b>	<b>-2.409</b>	<b>-2.306</b>	<b>-2.109</b>

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (2)

- In einem nächsten Schritt wurden die gegenüber Kunden für Veranstaltungen abgerechneten Leistungen (=Erlöse) (**blauer Bereich**) mit den statistisch ermittelten Parametern der variablen und fixen Kosten gegengerechnet, um hierdurch eine erste Einschätzung und Bewertung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen, exemplarisch ausgewählten Veranstaltungen bzw. Veranstaltungstypen zu erhalten (**grüner Bereich**).
- Gleichzeitig wurden die den Kunden berechneten Leistungen den relevanten Erlösfeldern der KBG zugeordnet (**gelber Bereich**), um somit das Verhältnis der Erlöse aus der Vermietung der „Hardware“ (Räume/Flächen) und der „Software“ (Personalgestellung, Anlagen-/Ausstattungsvermietung und Serviceleistungen) zu erhalten.
- Dabei gilt, dass ein hoher Anteil an verkauften Leistungen aus der Personalgestellung, Anlagen-/Ausstattungsvermietung und Serviceleistungen erstrebenswert ist, da diese Erlöse die Erlöse aus der Raumvermietung ergänzen und somit einen erheblichen Anteil an der Gesamtwirtschaftlichkeit darstellen. Zudem bieten diese Leistungen der KBG die Möglichkeit, sich und die Kamener Stadthalle gegenüber anderen Locations zu differenzieren und ihre Attraktivität als Veranstaltungsort für Kunden/Veranstalter zu steigern.



## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (4)

#### Showveranstaltung (Volksmusik)

ABRECHNUNG GGÜ KUNDEN				
Anzahl/Einheit		Leistung	€/Einheit	Gesamt
1	T	Großer Saal (870 qm)	694,00	694,00
1	T	Foyer (737 qm)	190,00	190,00
1	T	Bühne (Gesamter Saal)	139,00	139,00
2	T	Gruppengarderobe (100 qm)	57,00	114,00
1	T	Konferenzbereich IV (30 qm)	32,00	32,00
3	Std.	Energiekostenpauschale	44,00	132,00
2	Std.	Haustechnischer Dienst	32,00	64,00
6	Std.	Techniker	38,00	228,00
1	Std.	Stuhlnummerierung inkl. Personalaufwand	104,00	104,00
1	T	Plakatiergenehmigung/Plakatierung	108,00	108,00
<b>Summe (netto, in EUR)</b>				<b>1.805,00</b>

Betrachtung Wirtschaftlichkeit	
Umsatzerlös (netto)	1.805,00
abzgl. durchschnittliche, variable, VA-abhängige Kosten KBG	575,00
<b>DECKUNGSBEITRAG (statistisch)</b>	<b>1.230,00</b>
abzgl. durchschnittliche Fixkosten KBG	2.639,00
<b>ERGEBNIS (statistisch)</b>	<b>-1.409,00</b>

#### Erlös-Zuordnung

Raumvermietung	€ 1.301,00 = 72%
Personalgestellung, Anlagenvermietung und Serviceleistungen	€ 504,00 = 28%

#### Bewertung:

- Hoher Anteil an Erlösen aus der Raumvermietung im Verhältnis zu den Erlösen aus der Personalgestellung, Anlagenvermietung und sonstigen Serviceleistungen.
- Zudem erzielt die KBG weitere Erlöse aus Gastronomieumsätzen bei der Veranstaltung.
- Veranstaltung/Veranstaltungsformat zwar mit negativem Ergebnis, doch in Relation zu anderen Formaten noch mit akzeptablen, statistischen Deckungsbeitrag
- Weiteren Potenziale durch den Verkauf von Auf-/Abbauzeiten, Personalgestellungen (z.B. Sicherheitsdienst, Garderobenpersonal, Sanitäter, Hausmeister für Auf-/Abbauzeiten) und Erhöhung der Pauschalen für Personalgestellung.
- Zudem bietet es sich an, bei stromverbrauchsintensiven Veranstaltungstypen, wie z.B. Konzerte höhere Energiekosten abzurechnen.

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (5)

#### Weihnachtsfeier mit gastronomischer Versorgung

ABRECHNUNG GGÜ KUNDEN				
Anzahl/Einheit		Leistung	€/Einheit	Gesamt
1	T	Großer Saal (870 qm)	694,00	694,00
1	T	Foyer (737 qm)	190,00	190,00
1	T	Bühne (Gesamter Saal)	139,00	139,00
8	Std.	Energiekostenpauschale	44,00	352,00
9	Std.	Techniker	38,00	342,00
1	Stck.	Rednerpult	32,00	32,00
<b>Summe (netto, in EUR)</b>				<b>1.749,00</b>

Erlös-Zuordnung
Raumvermietung  € 1.375,00 = 78%
Personal, Anlagen und Serviceleistungen  € 374,00 = 22%

#### Bewertung:

- Ebenfalls sehr hoher Anteil der Erlöse aus der Raumvermietung für Veranstaltung mit rund 250 Teilnehmern an den Gesamterlösen.
- Erlöse aus Personalgestaltung, Anlagenvermietung und Serviceleistungen mit Ausbaupotenzial.
- Zudem fließen bei dieser Veranstaltung erhebliche Erträge aus den Gastronomieleistungen der Veranstaltung der KBG zu.
- Insgesamt ein Format, das es weiter auszubauen (Stichwort: Vermarktung/ Marke) gilt.

Betrachtung Wirtschaftlichkeit	
Umsatzerlös (netto)	1.749,00
abzgl.	
durchschnittliche, variable, VA-abhängige Kosten KBG	575,00
<b>DECKUNGSBEITRAG (statistisch)</b>	<b>1.174,00</b>
abzgl.	
durchschnittliche Fixkosten KBG	2.639,00
<b>ERGEBNIS (statistisch)</b>	<b>-1.465,00</b>

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (6)

#### Hochzeitsfeier ohne gastronomische Versorgung

ABRECHNUNG GGÜ KUNDEN				
Anzahl/Einheit	Leistung	€/Einheit	Gesamt	
1	T Großer Saal (870 qm)	694,00	694,00	
1	T Foyer (737 qm)	190,00	190,00	
1	T Bühne (Gesamter Saal)	139,00	139,00	
8	Std. Energiekostenpauschale	44,00	352,00	
1	Stck. Klavier	57,00	57,00	
1	Stck. Seitenabhängung weiß	168,00	168,00	
1	Stck. Deckenabhängung	176,00	176,00	
17	Std. Garderobepersonal	19,00	323,00	
2	Std. Haustechnischer Dienst	32,00	64,00	
10	Std. Techniker	38,00	380,00	
19,5	Std. Küchenhilfe	19,00	370,50	
1	T Containergestellung	187,00	187,00	
<b>Summe (netto, in EUR)</b>			<b>3.100,50</b>	

Erlös-Zuordnung
Raumvermietung  € 1.375,00 = 44%
Personalgestellung, Anlagenvermietung und Serviceleistungen  € 1.725,50 = 56%

#### Bewertung:

- Hoher Anteil der Erlöse aus Personalgestellung, Anlagenvermietung und Serviceleistungen an den Gesamterlösen.
- Erlöse aus dem Gastronomiebereich fielen bei dieser Veranstaltung nicht an, der Kunde zahlte dafür aber Korkgeld als Ausgleich für selbst mitgebrachte Getränke.
- Veranstaltung/Veranstaltungsformat mit sehr gutem Deckungs- und Ergebnisbeitrag, insbesondere durch hohes Volumen an verkauften, nicht-raumbezogenen Leistungen
- Weitere Umsatzpotenziale bzgl. Sonderreinigung und der Vermietung von Sound-/Lichtanlagen.

Betrachtung Wirtschaftlichkeit	
Umsatzerlös (netto, ohne Gastronomie) abzgl. durchschnittliche, variable, VA-abhängige Kosten KBG	3.100,50
<b>DECKUNGSBEITRAG (statistisch)</b>	<b>2.525,50</b>
abzgl. durchschnittliche Fixkosten KBG	2.639,00
<b>ERGEBNIS (statistisch)</b>	<b>-113,50</b>

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (7)

#### Messe-Veranstaltung

Einnahmen		Kostenansatz KBG	Wert
Leistung	Gesamt		in €
Standmieten inkl. Standnebenkosten	31.036,80		
Einnahmen Sponsoring GSW	1.008,40		
		Marketing- u. Kommunikationstätigkeit	1.504,20
		Porto	131,60
		Medialeistung Hellweger Anzeiger	2.100,84
		Anzeige WAZ	247,06
		Spot Antenne Unna	2.185,35
		Anzeige Stadtspiegel	394,06
		Bannerwerbung Kamen Web	66,39
		Festsetzungsbescheid	210,08
		Plakatiergenehmigungen u. Banner	88,24
		Kemna Druck	1.577,25
		Plakatierung NDS	100,84
		Nachtwache 26 Std.	218,49
<b>Summe (netto, in EUR)</b>	<b>32.045,20</b>		<b>8.824,39</b>
		<b>ERGEBNIS</b>	<b>23.220,81</b>
<b>Betrachtung Wirtschaftlichkeit</b>			
Umsatzerlös (netto)			23.220,81
abzgl.			
durchschnittliche, variable, VA-abhängige Kosten KBG			575,00
entgangene Raummiete (Opportunitätskosten) 5 Tage Gesamter Saal, Foyer, Konferenzräume			5.305,00
Energiekostenpauschale für 5 Tage			1.760,00
<b>DECKUNGSBEITRAG (statistisch)</b>			<b>15.580,81</b>
abzgl.			
durchschnittliche Fixkosten KBG			2.639,00
<b>ERGEBNIS (statistisch)</b>			<b>12.941,81</b>

#### Bewertung:

- Eigenveranstaltungen sind im Regelfall lukrative Veranstaltungsformate für Betreibergesellschaften, da höhere Margen/ Gewinne aus den Veranstaltungen generiert werden können, als bei klassischem Vermietungsgeschäft.
- Gerade in veranstaltungsschwachen Monaten bieten Eigenveranstaltungen zudem die Option zur Nutzung von vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen.
- Zudem kann bei derartigen Veranstaltungen auch noch mit Gastronomieumsätze gerechnet werden.
- Das hier ausgewiesene, statistisch ermittelte Ergebnis stellt nur einen Zwischenschritt dar! Hier sind noch weitere Kosten, wie z.B. der Personalaufwand der Mitarbeiter der KBG (Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Veranstaltung) abzuziehen, so dass ein deutlich geringeres Ergebnis zu erwarten ist.
- Ausbaufähige Veranstaltung/ Veranstaltungsformat mit guten Margen, imagebildend/-wirksam und multiplizierbar.

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (8)

#### Kongress/Tagung mit gastronomischer Versorgung

ABRECHNUNG GGÜ KUNDEN				
Anzahl/Einheit	Leistung	€/Einheit	Gesamt	
1	T	Teilbereich I (495qm)	379,00	379,00
1	T	Teilbereich II (375qm)	316,00	316,00
1	T	Bühne halbiert	69,00	69,00
1	T	Foyer (737 qm)	190,00	190,00
1	T	Konferenzraum gesamt (211 qm)	177,00	177,00
6	T	Energiekostenpauschale (TB I)	25,00	150,00
5	T	Energiekostenpauschale (TB II)	19,00	95,00
1	Std.	Haustechnischer Dienst	32,00	32,00
10	Std.	Techniker	38,00	380,00
1	Stck.	Rednerpult	32,00	32,00
1	Stck.	Leinwand 4x4	58,00	58,00
3	Stck.	Flipchart	16,00	48,00
3	Stck.	Leinwand standard	13,00	39,00
5	Stck.	Mikrofon	9,00	45,00
1	Stck.	Mikrofon drahtlos	21,00	21,00
6	Std.	Verstärkeranlage Saal	28,00	168,00
8	Std.	Parkplatzpersonal	19,00	152,00
1	Stck.	Sperrgebühr Parkplatz	100,00	100,00
20	Stck.	Steh Tisch mit Stoffhuse	8,00	160,00
<b>Summe (netto, in EUR)</b>				<b>2.611,00</b>

Erlös-Zuordnung
Raumvermietung € 1.376,00 = 53%
Personalgestellung, Anlagenvermietung und Serviceleistungen € 1.235,00 = 47%

#### Bewertung:

- Guter, hoher Anteil an Erlösen aus Personalgestellung, Anlagenvermietung und sonstigen Serviceleistungen in einem für die Kamener Stadthalle wichtigen Veranstaltungssegment.
- Weitere Erlöse/Gewinne für die KBG durch Verkauf von Gastronomieleistungen.
- Kongress-/Tagungs-Veranstaltungen bergen in der Regel gute Margen/ Gewinne für die Betreibergesellschaften, da neben den Erlösen aus der Raummiete, weitere Erlöse aus Service-/ Personalleistungen und Gastronomieumsätzen anfallen – insbesondere Veranstaltungen aus den Segmenten Wirtschaft/ Wissenschaft verfügen i.d.R. über attraktive Budgets mit guten Margen

Betrachtung Wirtschaftlichkeit	
Umsatzerlös (netto)	2.611,00
abzgl.	
durchschnittliche, variable, VA-abhängige Kosten KBG	575,00
<b>DECKUNGSBEITRAG (statistisch)</b>	<b>2.036,00</b>
abzgl.	
durchschnittliche Fixkosten KBG	2.639,00
<b>ERGEBNIS (statistisch)</b>	<b>-603,00</b>

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (9)

#### Tagungsveranstaltung Stadt Kamen

ABRECHNUNG GGÜ KUNDEN				
Anzahl/Einheit		Leistung	€/Einheit	Gesamt
1	T	Teilbereich I (495qm)	379,00	379,00
2,5	T	Energiekostenpauschale (TB I)	25,00	62,50
2,5	Std.	Techniker	38,00	95,00
1	Stck.	Rednerpult	32,00	32,00
1	Stck.	Beamer	187,00	187,00
1	Stck.	Leinwand 4x4	58,00	58,00
<b>Summe (netto, in EUR)</b>				<b>813,50</b>

Betrachtung Wirtschaftlichkeit	
Umsatzerlös (netto)	813,50
abzgl.	
durchschnittliche, variable, VA-abhängige Kosten KBG	575,00
<b>DECKUNGSBEITRAG (statistisch)</b>	<b>238,50</b>
abzgl.	
durchschnittliche Fixkosten KBG	2.639,00
<b>ERGEBNIS (statistisch)</b>	<b>-2.400,50</b>

#### Erlös-Zuordnung

##### Raumvermietung

€ 441,50  
= 54%

##### Personalgestellung, Anlagenvermietung und Serviceleistungen

€ 372,00  
= 46%

#### Bewertung:

- Veranstaltungsformat mit grundsätzlich kleinem Umsatzvolumen, bei dem die Erlöse aus der Raumvermietung geringfügig höher ausfallen, als die Erlöse aus der Personalgestellung, Anlagenvermietung und Serviceleistungen.
- Wenngleich diese Veranstaltung eine große, rechnerische Unterdeckung aufweist, so trägt sie dennoch über die generierten Umsätze anteilig zur Kostendeckung bei.
- Die Nutzung von Teilbereichen des Großen Saals für Veranstaltungen mit mittelgroßen Teilnehmerzahlen, wie Schulungen, Informationsveranstaltungen, etc. bietet gute Vermarktungsmöglichkeiten – Format sollte weiter ausgebaut und insbesondere bei lokalen Unternehmen/Einrichtungen beworben werden (Verkauf von Nebenleistungen und Upside-Potenzial für weitere Veranstaltungen).

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.3 Einzelbetrachtung Veranstaltungen (10)

#### Vereinssitzung (mietfrei)

ABRECHNUNG GGÜ KUNDEN				
Anzahl/Einheit	Leistung	€/Einheit	Gesamt	
5	Std. Energiekostenpauschale	44,00	220,00	
1	Std. Haustechnischer Dienst	32,00	32,00	
5	Std. Techniker	38,00	190,00	
5	Std. Garderobenpersonal	19,00	95,00	
1	Stck. Rednerpult	32,00	32,00	
1	Stck. Leinwand 4x4	58,00	58,00	
1	Stck. Beamer	187,00	187,00	
4	Stck. Mikrophon	9,00	36,00	
2	Stck. Mikrophon drahtlos	21,00	42,00	
5	Std. Verstärkeranlage Saal	28,00	140,00	
<b>Summe (netto, in EUR)</b>			<b>1.032,00</b>	

Betrachtung Wirtschaftlichkeit	
Umsatzerlös (netto)	1.032,00
abzgl.	
durchschnittliche, variable, VA-abhängige Kosten KBG	575,00
<b>DECKUNGSBEITRAG (statistisch)</b>	<b>457,00</b>
abzgl.	
durchschnittliche Fixkosten KBG	2.639,00
<b>ERGEBNIS (statistisch)</b>	<b>-2.182,00</b>

#### Erlös-Zuordnung

Raumvermietung € 220,00 = 21%
Personalgestellung, Anlagenvermietung und Serviceleistungen  € 812,00 = 79%

#### Bewertung:

- Veranstaltungsformat mit Entfall der Erlöse aus der Raumvermietung, hierdurch großer Anteil an Erlöse aus der Personalgestellung, Anlagenvermietung und Serviceleistungen an Gesamterlösen.
- Aufgrund der städtischen „Richtlinien zur Förderung von Veranstaltungen in der Kamener Stadthalle“ können Vereine und Verbände die Faszilitäten der Kamener Stadthalle einmal pro Jahr mietfrei nutzen.
- Der sich hier ergebenden, rechnerischen Unterdeckung ist demzufolge noch theoretisch der Betrag von € 884 für die Nutzung des Gesamten Saals und des Foyers (ggfs. zzgl. €139 für die Bühne) abzuziehen.
- Mietfreie Veranstaltung, die primär durch Ausstattungsvermietung Erlöse für die KBG bringt. Weitere Veranstaltungen aus dem Segment wurden nicht betrachtet – hier ist es ratsam nachzuprüfen, welche Erlöse dort generiert werden und ob ggfs. Aufwandspauschalen erforderlich sind.

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.4. Zusammenfassung/Bewertung (1)

- Die KBG hat im Betrachtungszeitraum 2008 bis 2012 (und auch darüber hinaus im Zeitraum 2002-2012) bei einer konjunkturbedingt instabilen Entwicklung der erzielten Erlöse und einem mit ähnlichen Schwankungen versehenen, hohem Kostenvolumen jährliche Verluste aus ihrer Geschäftstätigkeit von jeweils über 400 Tausend Euro verzeichnet.
- Dabei generiert die KBG Umsatzerlöse aus der Vermietung der Räume, Anlagen und der Personalgestellung der Stadthalle sowie aus Dienstleistungen für Veranstaltungen in der Kamener Konzert-Aula und für Außer-Haus-Veranstaltungen der Stadt Kamen („Kerngeschäft“). Weitere Umsatzerlöse erzielt die KBG durch die Erbringung von Gastronomieleistungen (nicht stadthallentypisch!) für Veranstaltungen in der Stadthalle.
- Die Umsätze aus dem „Kerngeschäfts“-Bereich der KBG haben sich im Betrachtungszeitraum weitgehend stabil bzw. entsprechend der konjunkturell bedingten Nachfrage insbesondere seit 2010 wieder positiv entwickelt. Die hohen, das Volumen des Kerngeschäfts übersteigenden Umsätze im Gastronomiebereich weisen dabei größere Schwankungen auf, als die Umsätze im Veranstaltungsbereich. Insgesamt konnte die KBG seit dem „Krisenjahr“ 2010 ein deutliches Umsatzwachstum (+27,8%) erzielen, was als positive Entwicklung gewertet werden kann.
- Der Erlösentwicklung der KBG ist die Entwicklung der Kosten aus dem Veranstaltungs- und Gastronomiebetrieb gegenüber zu stellen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Stadt Kamen mit der KBG Leistungen austauscht und entsprechende Kosten nach Aufwand erstattet werden.
- Insgesamt konnten die Kosten des Betriebs seit 2008 um rund 6% gesenkt werden, ihr Volumen überragt aber deutlich das Volumen der generierten Umsätze, was zu der defizitären Gesamtsituation der KBG führt. Dabei konnten die Kosten des Veranstaltungsbetriebs in den letzten Jahren geringfügig gesenkt werden, während sich die Kosten des Gastronomiebereichs weitgehend stabil, der Nachfrageentwicklung entsprechend, entwickelt haben. Die Personalkosten sowie die Kosten für bezogene Waren und Leistungen im Veranstaltungs- und Gastronomiebereich bilden hierbei die größten, bei der KBG auftretenden Kostenblöcke.
- Im Ergebnis verzeichnet die KBG durch den Veranstaltungsbereich ein deutliches, stadthallentypisches Defizit, welches durch die ausgewiesenen Erlöse aus der Leistungserbringung für die Konzert-Aula und den Gastronomiebereich (vor noch weiter zu differenzierender Kostenallokation zwischen Veranstaltungs- und Gastronomiebereich) „verbessert“ wird.

## 2. Wirtschaftliche Betrachtung der KBG

### 2.4. Zusammenfassung/Bewertung (2)

- Dieses Bild zeigt sich auch in der Grobbetrachtung der Wirtschaftlichkeit der KBG. Hier wird ersichtlich, dass die Deckungsbeiträge aus dem Veranstaltungsgeschäft zwar grundsätzlich eine ansteigende Tendenz aufweisen, sie reichen aber bei weitem noch nicht aus, um die Fixkosten der Gesellschaft zu decken. Die Erstbetrachtung von ausgewählten Veranstaltungen gibt dabei erste Ansatzpunkte für weitere Umsatzpotenziale und Erlösbeiträge zur Kostendeckungen (z.B. Verkauf von Leistungen der Personalgestellung, Anlagenvermietung etc. in Ergänzung zur Raumvermietung als zusätzlicher „Service“ für den Kunden, der wesentliche Beiträge zur Wirtschaftlichkeit der KBG nach sich zieht), für die aber detailliertere Analysen durchzuführen sind, um weitere Unklarheiten und kostenrelevante Faktoren über das gesamte Veranstaltungsportfolio hinweg aufzudecken und entsprechende Konsequenzen hieraus ableiten zu können.
- Grundsätzlich, unabhängig vom Status der KBG gilt, dass das Veranstaltungs- und Gastronomiegeschäft (wie auch in der Entwicklung der KBG ersichtlich ist) stark von konjunkturellen Einflüssen und Entwicklungen abhängt. Demzufolge sind ähnliche Entwicklungen, wie nach der konjunkturellen Wirtschaftskrise 2008/2009 auch aufgrund der EURO-Krise 2012 für die Geschäftsjahre 2013 ff. für die KBG und deren Wirtschaftlichkeit (Stichwort: Defizitentwicklung/Zuschussbedarf Stadt Kamen) nicht auszuschließen – zum Zeitpunkt dieser Studie zeigen die bereits vorliegenden Daten des Jahres 2013 allerdings eine gleichbleibende Entwicklung auf.



### 3. Organisatorische Betrachtung der Kamener Betriebsführungsgesellschaft (KBG)

- 3.1 Personalstruktur und Personalstärke
- 3.2 Organisationsstruktur
- 3.3 Exkurs: Gastronomie
- 3.4 Zusammenfassung/Bewertung

## 3. Organisatorische Betrachtung

### 3.1. Personalstruktur und Personalstärke (1)

- Der Personalbestand der KBG beläuft sich derzeit auf insgesamt 6 Stellen (zzgl. 1 GF-Stelle, 1 Stelle ATZ – Passivphase, im Bereich Verwaltung, VA-Organisation).
- Der Bereich „Verwaltung/Veranstaltung“ ist mit 2 VZ-Stellen und unter Hinzurechnung des Geschäftsführer (1 VZ-Stelle) grundsätzlich als angemessen zu beurteilen. Dies auch vor dem Hintergrund, da die Buchhaltung an Dritte ausgegliedert ist und zudem dieser Bereich temporär bzw. in Einzelfällen durch eine weitere Person aus dem Gastronomie-Bereich unterstützt wird.

Allerdings erscheinen bei einem möglichen Ausbau der Eigen-VAs oder bei Steigerung der Akquisetätigkeiten bzw. Kundenbetreuung die Kapazitäten als zu gering.

- Auf den Bereich „Gastronomie“ entfallen insg. 2 VZ-Stellen. Diese übernehmen die Disposition von VAs (Kalkulation, Personaleinsatzplanung, Einkauf, etc.), die Zubereitung von Speisen erfolgt durch Dritte. Der Gastronomiebereich der KBG kann, auch im Vergleich mit anderen Häusern, als unüblich beschrieben werden.

Wenn andere Häuser über einen eigenen Gastronomiebereich verfügen, dann sind dort in der Regel durchschnittlich 6 Vollzeit Stellen angesiedelt, die Köche/Beiköche, Planer/Disponenten/ Buchhalter und Servicekräfte umfassen. Verfügen andere Häuser über keinen eigenen Gastronomiebereich, werden die von der KBG durchgeführten Leistungen in anderen Häusern von den dortigen Gastronomie-/ Cateringpartnern übernommen.

Personalstruktur der KBG im Vergleich

	IST	Vergleichswerte <sup>1</sup>
Verwaltung/Veranstaltung (Verwaltung, VA-Organisation, ohne GF)	2	3
Gastronomie	2	6
Technik	2	5
<b>Summe:</b>	<b>6</b>	<b>14</b>

<sup>1</sup>Vergleichsgruppe GS 800 – 950 m<sup>2</sup>; Das Benchmarking erfolgt anhand geeigneter Betriebskennziffern, wobei explizit darauf hingewiesen wird, dass alle Veranstaltungszentren eine eigene „Geschichte“ haben (z.B. Baujahr, Betreibermodell, Dimensionierung, Kundenstruktur) und so Vergleiche nur unter dieser Einschränkung möglich sind

### 3. Organisatorische Betrachtung

#### 3.1. Personalstruktur und Personalstärke (2)

- Der Personalbestand im Bereich Technik ist im Vergleich mit anderen Häusern und aus gutachterlicher Sicht mit insg. 2 VZ-Stellen differenziert zu betrachten (Stichworte: Überstundenabbau, Urlaub, Krankheit).

Zwar werden in der Kamener Stadthalle selbst kaum kulturelle Veranstaltungen durchgeführt, das Personal der KBG betreut allerdings Veranstaltungen in der Konzert-Aula sowie die Open-Air-Veranstaltungen der Stadt Kamen.

In anderen Häusern vergleichbarer Größe sind in diesem Bereich im Durchschnitt 5 Vollzeit-Stellen angesiedelt. Dies, da dort aufgrund der sonst stadthallentypischen Veranstaltungen aus dem Kulturbereich i.d.R. ein Bühnenmeister/Meister für Veranstaltungstechnik und mehrere Haus- und Veranstaltungstechniker beschäftigt sind. Bei größeren Häusern sind zudem festangestellte Mitarbeiter im Bereich „Reinigung/FM“ anzufinden, für den in der KBG kein eigenes Personal vorgehalten wird, da diese Leistung i.d.R. an Dritte vergeben wird.

- Weitere Vorbereitungs-/Serviceaufgaben (z.B. Garderobendienste) werden bei der KBG durch Aushilfskräfte erbracht.

- Personalbestand im Bereich „Veranstaltung/Veranstaltung“ grundsätzlich angemessen
- Kritische Personalstärke im Bereich „Technik“ - Vielzahl an Veranstaltung im Haus/Aula/Außen

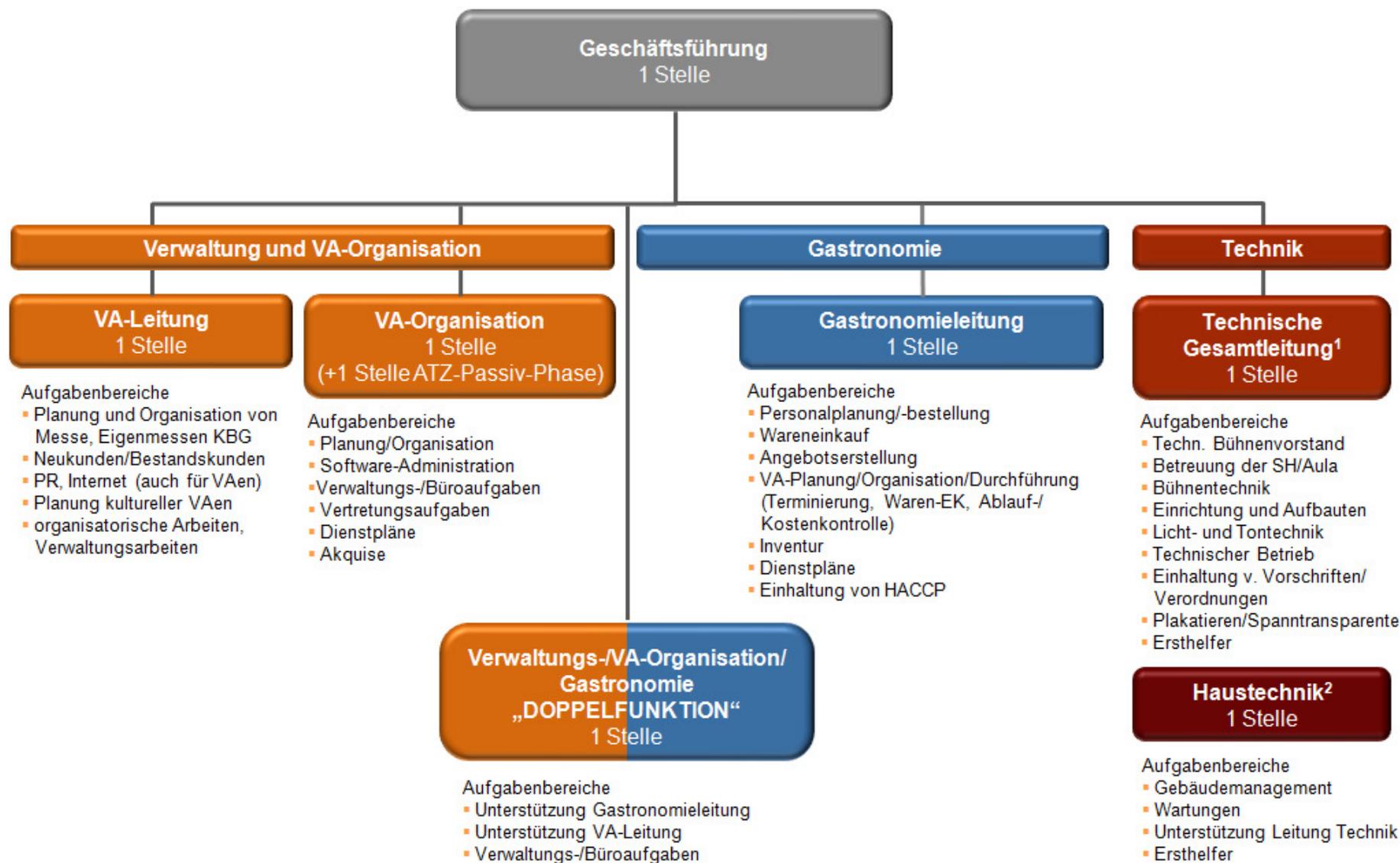
Personalstruktur der KBG im Vergleich

	IST	Vergleichswerte <sup>1</sup>
Verwaltung/Veranstaltung (Verwaltung, VA-Organisation, ohne GF)	2	3
Gastronomie	2	6
Technik	2	5
<b>Summe:</b>	<b>6</b>	<b>14</b>

<sup>1</sup>Vergleichsgruppe GS 800 – 950 m<sup>2</sup>; Das Benchmarking erfolgt anhand geeigneter Betriebskennziffern, wobei explizit darauf hingewiesen wird, dass alle Veranstaltungszentren eine eigene „Geschichte“ haben (z.B. Baujahr, Betreibermodell, Dimensionierung, Kundenstruktur) und so Vergleiche nur unter dieser Einschränkung möglich sind

### 3. Organisatorische Betrachtung

#### 3.2. Organisationsstruktur Stadthalle



<sup>1</sup>SH, Aula, Studiobühne, Open-Air-VAs

<sup>2</sup>SH, Open-Air-VAs

## 3. Organisatorische Betrachtung

### 3.3. Exkurs: Gastronomie (1)

- Mit dem Gastronomiebereich verfügt die KBG über einen Bereich, der in anderen, uns bekannten Häusern in dieser Form unüblich ist. Demzufolge werden nachfolgend gängige Varianten der Gastronomieleistungen bzw. Strukturen in andern Häusern grob dargestellt:
  - Gängige Varianten
    1. Eigengastronomie:
      - Die Verantwortlichkeiten des Gastronomiebetriebs liegen gesamthaft auf Seiten des Betreibers der Veranstaltungsimmoblie (Gewinn/Verlust, Personalaufwand, Wareneinkauf, Preiskalkulation, Kalkulation Veranstaltung, Mitarbeiterverantwortung Küche/Service, Personalplanung, Geräteeinkauf/-wartung, etc.)
      - Restaurant kann als Bedarfs- oder Tagesgastronomie betrieben werden
      - Beispiel: Stadthalle Oberursel
    2. Fremdgastronomie:
      - Verpachtung der Gastronomie (Stadthallenrestaurant, Küche, Lager, Nebenräume, Kegelbahnen, etc.) an einen Gastronomen, der auch als Exklusiv-Caterer für das Veranstaltungszentrum auftreten kann
      - Vertragliche Regelungen: Fix-/Umsatzpacht, auch am Außer-Haus-Catering
      - Restaurant meist als Tagesgastronomie
      - Beispiel: Stadthalle Gütersloh, Kongresshalle Gießen, Kathrin-Türks-Halle Dinslaken, Bocholter Brauhaus
    3. Mischform:
      - a) Verpachtung des Stadthallenrestaurants – Pächter als ein möglicher Caterer in einem Caterer-Pool (vertragliche Regelung, Umsatzprovisionen)
        - Beispiel: Bruchsaler Tourismus, Marketing & Veranstaltungen GmbH
      - b) Bedarfsgastronomie: Restaurant und Küche kann dem Caterer zur Verfügung gestellt werden (Miete/Umsatzprovision). Bei zu geringer Nachfrage wäre eine Umnutzung als VA-Raum durchaus denkbar.
        - Beispiel: Design Center Linz (Dem Haupt-/Exklusiv-Caterer Spitz steht das Restaurant nur als Bedarfs-gastronomie zu VA-Zeiten zur Verfügung), World Conference Center Bonn

## 3. Organisatorische Betrachtung

### 3.3. Exkurs: Gastronomie (2)

- Derzeitige Entwicklung im gastronomischen Bereich von Stadthallen:
  - „Trendige“, lokale Gastronomie als zunehmende Konkurrenz für die Stadthallenrestaurants in den Veranstaltungsdestinationen, gleichzeitig Stadthallen mit hohem Investitionsbedarf in Gast-räumen sowie Nebenzimmern (z. B. „Schick der 70/80er Jahre“) und Küche (Ausstattung, Hygiene, Brandschutz)
    - Mögliche Auswirkungen:  
Verschlechterung der gastronomischen Umsätze
- Maßnahmen zur Verbesserung der Kostenstruktur (Reduzierung des personalintensiven Kostenblocks „Gastronomie“):
  - Schrittweise Auslagerung der Gastronomie:
    1. Verpachtung des z. B. Stadthallenrestaurants inkl. Küche, Lager, Nebenräume, etc.  
Dabei besteht für den Gastronom die Möglichkeit, u. a. als Caterer die VAs der Halle zu bewirten (Vertragliche Regelung – Alleincaterer oder Caterer-Pool)
    2. Ein Ansprechpartner aus dem Bereich „Verwaltung“ steht für Anfragen „Gastronomie“ auf Seiten des Veranstaltungszentrums zur Verfügung (z. B.: Beratung bei Gastronomie-konzept als Dienstleistung, Empfehlung Caterer)
  - Verbesserung der Küchenauslastung durch Ersatzeinnahmen z. B.:
    - Übernahme von z. B. Schul-Catering
    - Ausweitung des Außer-Haus-Catering



## 3. Organisatorische Betrachtung

### 3.4. Zusammenfassung/Bewertung

- Die Personalstruktur der KBG ist, auch im Vergleich zu anderen Häusern mit Veranstaltungsfazilitäten in ähnlichen Größendimensionen als unüblich zu bezeichnen. Sowohl die Struktur und Besetzung des Gastronomiebereichs, wie auch die Stellenstruktur des Technikbereiches weichen von uns bekannten und branchenüblichen Strukturen von Betriebsgesellschaften ab.
- Dabei ist der Bereich „Verwaltung/Veranstaltung“ mit einem nominellen Personalbestand von 2 Vollzeit-Stellen im Vergleich zu anderen Häusern zwar unterbesetzt, durch die Stelle des Geschäftsführers jedoch, der hier ebenfalls eine Vielzahl an Aufgaben/Funktionen wahrnimmt, relativiert sich das Verhältnis, mit der Hinzurechnung der weiteren, „halben Stelle“ aus dem Gastronomiebereich ist der Verwaltungs-/Veranstaltungsbereich ausreichend besetzt. Dies auch, da Teilaufgaben, wie z.B. Buchhaltung durch Dritte kostenpflichtig erbracht werden.

Es erscheint jedoch ratsam, die Zahl der Mitarbeiter in diesem Bereich mittel- bis langfristig aufzustocken, um insbesondere in den Bereichen Marketing/Sales die Aktivitäten der KBG zum Wohle der Kamener Stadthalle intensivieren bzw. ausbauen zu können (Stichwörter: Akquisition, Kundenbetreuung, Dienstleistungsgedanke).

- Der auch im Vergleich zu anderen Häusern unübliche Gastronomiebereich der KBG erscheint im Status quo unkritisch – hier gilt es allerdings im Rahmen einer Detailbetrachtung genauere Aussagen zu der Erlös- und Kostenstruktur dieses Bereiches (auf Vollkostenbasis) zu gewinnen.
- Bedingt durch die Einrichtung „Konzert-Aula“ in der Stadt Kamen finden Veranstaltungen aus dem Kultursegment, die sonst üblicherweise in Stadthallen durchgeführt werden, nicht bzw. nur in einem sehr eingeschränkten Rahmen in der Stadthalle statt. Dies hat u.a. zur Folge, dass die Personalstruktur in der KBG insbesondere in dem Bereich Technik grundsätzlich sehr „schlank“ ist. Vor dem Hintergrund der hohen Überstunden und Abhängigkeiten des operativen Betriebs von den in diesem Bereich tätigen 2 Mitarbeitern (Stichwort: Krankheiten, Urlaub, Weggang) der KBG, erscheint hier eine Aufstockung als überlegenswert.
- Weitere Maßnahmen in Bezug auf die künftige Organisations- und Personalstruktur sowie Personalentwicklung der Kamener Stadthalle bzw. der KBG sind an die strategische Ausrichtung der Gesellschaft und deren Geschäftsmodell gekoppelt.



#### 4. Zusammenfassung/Bewertung

## 4. Zusammenfassung/Bewertung (1)

- Die Kamener Stadthalle, betrieben durch die Kamener Betriebsführungsgesellschaft (KBG) bietet grundsätzlich gute Voraussetzungen sich auch zukünftig als Standort von unterschiedlichsten Veranstaltungen auf lokaler und regionaler Ebene zu behaupten und auch weiter zu wachsen. Grundvoraussetzung hierfür ist jedoch die Aufrechterhaltung der Qualität des Angebots der Veranstaltungsfazilitäten gemäß marktüblicher Standards sowie der Anforderungen der Veranstalter und deren Veranstaltungsformate mit besonderem Fokus auf die wirtschaftlich attraktiven Segmente der wirtschafts-/wissenschaftsnahen und privaten/gesellschaftlichen Veranstaltungen auf lokaler, kreisbezogener und regionaler Ebene.
- Dabei ist die Stadthalle eine bekannte und etablierte Veranstaltungsstätte mit einem breiten Spektrum an Veranstaltungen verschiedenster Größen und Art sowie einem regen Besucheraufkommen. In den letzten Jahren weist jedoch die Struktur der Raumbelagungen durch Veranstaltungen auf eine nicht unkritische Entwicklung hin: bei einer gesamthaft rückläufigen Belegung ist der Rückgang bei kleineren Räumen des Tagungs-/Konferenzbereich gegenüber den ebenfalls rückläufigen Belegungswerten des Kongressbereichs, den eigentlichen „Visitenkarten“ der Kamener Stadthalle deutlicher ausgeprägt.
- Dieser Umstand ist sowohl auf allgemeine Entwicklungen des Marktes, der Nachfrage sowie einzelne Veranstaltungstypen zurück zu führen (z.B. Ausbau Meeting-Kapazitäten in Unternehmen, Hotels, etc.).
- Auch die Belegung der Kapazitäten der Stadthalle weist eine nicht unkritische Entwicklung auf: so stagniert in den letzten Jahren das Volumen an Veranstaltungen aus den finanziell lukrativen, wirtschaftsnahen Kunden- bzw. Veranstaltungssegmenten und dem privaten/ gesellschaftlichen Umfeld. Hier gilt es zukünftig mit einem entsprechenden Angebotsmix und Vermarktungskonzept verstärkt das wirtschaftlich potente Kundensegment der privatwirtschaftlichen Unternehmen und Organisationen aus dem lokalen/regionalen Umfeld (Stichwort: Identifikation, Loyalität) im Rahmen von Maßnahmen eines entsprechenden Marketingkonzeptes anzusprechen, um hierdurch das Veranstaltungsvolumen per se und in Folge dessen die Wirtschaftlichkeit der Kamener Stadthalle bzw. KBG zu verbessern.
- In wirtschaftlicher Hinsicht musste die KBG in den letzten 5 Jahren aufgrund der konjunkturbedingt instabilen Entwicklung der Ertrags- und Kostensituation Verluste von jährlich über 400 Tausend Euro verzeichnen, die von der Stadt Kamen als deren Gesellschafterin getragen bzw. übernommen wurden. Dabei basieren diese Defizite fast ausschließlich aus dem Veranstaltungsgeschäft in der Stadthalle selbst, die Leistungen der KBG für die Konzert-Aula tragen durch positive Ergebnisse ebenso zur Verringerung der Verluste der Gesellschaft bei, wie die Ergebnisse aus dem Gastronomiebereich.

## 4. Zusammenfassung/Bewertung (2)

- Die Detailbetrachtung der Umsätze der KBG zeigt, dass sich die Umsätze aus dem „Kerngeschäfts“-Bereich der KBG, dem Veranstaltungsbereich (Stadthalle + Konzert-Aula), im Betrachtungszeitraum weitgehend stabil bzw. entsprechend der konjunkturell bedingten Nachfrage positiv entwickelt haben. Gleiches gilt für die weiteren, veranstaltungsbedingten Umsätze im Gastronomiebereich, die insbesondere seit 2010 wieder ansteigend sind und mit über 60% Anteil am Gesamtumsatz der KBG von erheblicher Bedeutung für die Gesellschaft sind.
- Diesen Umsätzen steht die Entwicklung der Kosten aus dem Veranstaltungs- und Gastronomiebetrieb gegenüber. Diese überragen bei weitem das Volumen der generierten Umsätze, was zu der defizitären Gesamtsituation der KBG führt. Dabei konnten die Kosten des Veranstaltungsbetriebs in den letzten Jahren geringfügig gesenkt werden, während sich die Kosten des Gastronomiebereichs weitgehend stabil, der Nachfrageentwicklung entsprechend, entwickelt haben. Die Personalkosten sowie die Kosten für bezogene Waren und Leistungen im Veranstaltungs- und Gastronomiebereich bilden hierbei die größten, bei der KBG auftretenden Kostenblöcke.
- Auch aus der Erstbetrachtung der Deckungsbeiträge aus dem Veranstaltungsgeschäft ist diese Struktur ersichtlich: so weisen die Deckungsbeiträge im Veranstaltungsgeschäft zwar grundsätzlich eine ansteigende Tendenz auf, sie reichen aber deutlich noch nicht aus, um die Fixkosten der Gesellschaft zu decken. Hier ist eine detailliertere Analyse ratsam, um die bestehenden Strukturen klarer aufzudecken und aufbauend darauf anschließend ggfs. eine Deckungsbeitragsrechnung bis auf die Veranstaltungsebene herunterbrechen zu können.
- Für die Kamener Stadthalle bzw. die KBG gilt aber grundsätzlich, dass das Veranstaltungsgeschäft stark von konjunkturellen Einflüssen und Entwicklungen abhängt. Demzufolge sind ähnliche Entwicklungen, wie nach der konjunkturellen Wirtschaftskrise 2008/2009 auch aufgrund der EURO-Krise 2012 für die Geschäftsjahre 2013 ff. für die KBG und deren Wirtschaftlichkeit (Stichwort: Defizitentwicklung/Zuschussbedarf Stadt Kamen) nicht auszuschließen.
- In Bezug auf die Organisationsstruktur der KBG ist anzumerken, dass hier grundsätzlich kein dringender Handlungsbedarf besteht – vor dem Hintergrund des Aufgabenspektrums des Bereichs Technik im Status quo und der Bereichsstruktur ist jedoch die Personalstärke - auch im Vergleich zu anderen Häusern in ähnlicher Größenordnung - zu hinterfragen.
- Weitere Maßnahmen in Bezug auf die Organisationsstruktur, Aufgaben und Personalentwicklung der KBG (z.B. Gastronomie) sind von der strategischen Ausrichtung der Gesellschaft durch deren Gesellschafter abhängig und an den sich hieraus ergebenden Rahmenbedingungen auszurichten.



## 5. Ableitung Handlungsempfehlungen

## 5. Handlungsempfehlung (1)

- Auf Basis der durchgeführten Untersuchung des Nutzungs-/Veranstaltungsmixes der Kamener Stadthalle sowie der Wirtschaftlichkeit des Betriebs der Halle durch die KBG und möglicher Vorgaben der Gesellschafter zur zukünftigen, strategischen Ausrichtung der Kamener Stadthalle sollten die im Rahmen dieser Studie aufgezeigten und in Einzelfällen bei der Stadtverwaltung Kamen bereits andiskutierten Aspekte und Themenbereiche zeitnah weiter analysiert und spezifiziert werden, um anschließend entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der KBG einleiten zu können.
- Entsprechend der in den vorausgegangenen Seiten aufgeführten Punkte erscheinen folgende Maßnahmen im Zusammenhang mit der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Betriebs der Stadthalle und der KBG, die grob in vier Kategorien bzw. Themenbereiche unterteilt werden können, als sinnvoll und zielführend:

### **Veranstaltungsbereich:**

- Durchführung einer detaillierteren Umsatz- und Kostenanalyse auf Bereichs- und Veranstaltungsebene, inklusive Überprüfung und ggfs. veränderter Zuordnung von Kosten als Basis einer zukünftigen Deckungsbeitragsrechnung auf Veranstaltungsebene (Anmerkung: dabei gilt es in Zukunft aber auch zu berücksichtigen, dass bestimmte Veranstaltungen ggfs. trotz negativem Deckungsbeitrag aufgrund von politischen, strategischen Gründen durchgeführt werden sollten/müssen),
- Überprüfung der Weiterverrechnungsmöglichkeiten von veranstaltungsbezogenen Kosten (Stichwort: Sonderreinigung) und Realisierbarkeit weiterer Umsatzpotenzial bei Veranstaltungen (z.B. Anlagenvermietung, Personaldienstleistungen),
- Prüfung der Nutzungsintensitäten mietfreier Veranstaltungen bzw. Nutzer und den mit den jeweiligen Veranstaltungen bei der KBG anfallenden Aufwendungen/Kosten.

### **Gastronomiebereich:**

- Detaillierte Umsatz- und Kostenanalyse auf Bereichs- und Veranstaltungsebene, insbesondere mit Betrachtung der Vollkosten des Bereichs und dessen Beitrag zum Gesamtergebnis.

## 5. Handlungsempfehlung (2)

### Organisation:

- Prüfung des Gastronomiebereichs innerhalb der KBG, ggfs. Umstrukturierung des Bereichs, da grundsätzlich untypische Struktur bei Stadthallen-Betriebsgesellschaften.
- Prüfung des Personalbedarfs – z.B. Aufstockung um die Stelle eines „Springers“, der Aufgaben sowohl im Technikbereich, wie aber auch im Bereich Verwaltung/Veranstaltungen mit übernehmen kann.

### Marketing/Sales:

- Durchführung einer Befragung der Kunden der KBG und in Kamen sowie im Kreis Unna ansässiger Unternehmen zur Einschätzung des Leistungsangebots, dessen Qualität, Stärken und Schwächen sowie weiteren Nutzeranforderungen an die Stadthalle Kamen (inklusive Gastronomie) als Grundlage der weiteren Ausrichtung der Gesellschaft und auch als Ansatzpunkt für neue Vermarktungsinitiativen.
  - Entwicklung eines umfassenden Vermarktungs-/Markenkonzept „Kamener Stadthalle“ zur proaktiven und regelmäßigen Ansprache lokaler/regionaler Unternehmen, Organisationen und Verbände aus der Privatwirtschaft (Kundenbesuche, Fam-Trips, Messen, etc.)
  - Entwicklung „Dienstleistungskatalog“ für den Veranstaltungsbereich, um margenträchtige Serviceleistungen als weitere Produkte („Full-Service“-Gedanke) verkaufen zu können.
- Unabhängig von jeglichen, weiteren Maßnahmen im Zusammenhang mit der Kamener Stadthalle und Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der KBG sollte der Standort Kamen und die Kamener Stadthalle weiter aktiv und umfassend als Veranstaltungs-, Tagungs-/ Kongressstandort durch gezielte Ansprache ausgewählter Zielgruppen vermarktet und die ‚Besetzung‘ von Themenfeldern (im Einklang mit der „Marke“ Kamen) initiiert und umgesetzt werden.



- **Bevenue GmbH**  
Beratung für Veranstaltungsstätten

Kurfürstencenter  
Nordendstrasse 62  
D-80801 München  
Tel.: (0)89 200 70 565  
[www.bevenue.de](http://www.bevenue.de)

- **Christopher Rörig**  
  
Geschäftsführer  
Tel.: +49 (0) 174 924 5283  
Email: [roerig@bevenue.de](mailto:roerig@bevenue.de)

- **Petra Volz**  
  
Senior Consultant  
Email: [volz@bevenue.de](mailto:volz@bevenue.de)